

# DEEP

RULES FOR FOCUSED SUCCESS  
IN A DISTRACTED WORLD

# WORK

CAL NEWPORT

AUTHOR OF *SO GOOD THEY CAN'T IGNORE YOU*

# DEEP WORK

*Rules for Focused Success  
in a Distracted World*

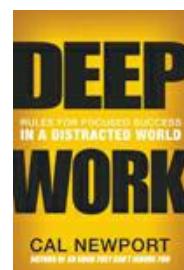
---

CAL NEWPORT



GRAND CENTRAL  
PUBLISHING

NEW YORK BOSTON



[Commencez à lire](#)

[Table des matières](#)

[Newsletters](#)

[Page Copyright](#)

Conformément à la loi américaine sur le droit d'auteur de 1976, la numérisation, le téléchargement et le partage électronique de toute partie de ce livre sans l'autorisation de l'éditeur constituent un piratage illégal et un vol de la propriété intellectuelle de l'auteur. Si vous souhaitez utiliser des éléments du livre (autrement qu'à des fins de révision), une autorisation écrite préalable doit être obtenue en contactant l'éditeur à permissions@hbgusa.com. Merci de votre soutien aux droits d'auteur.

## [introduction](#)

Dans le canton suisse de Saint-Gall, près des rives nord du lac de Zurich, se trouve un village nommé Bollingen. En 1922, le psychiatre Carl Jung choisit cet endroit pour commencer à construire une retraite. Il a commencé avec une maison en pierre de deux étages qu'il a appelée la Tour. Après son retour d'un voyage en Inde, où il a observé la pratique d'ajouter des salles de méditation aux maisons, il a agrandi le complexe pour y inclure un bureau privé. "Dans ma chambre de retraite, je suis seul", a déclaré Jung à propos de l'espace. «Je garde

toujours la clé avec moi; personne d'autre n'y est autorisé, sauf avec ma permission. »

Dans son livre *Daily Rituals*, le journaliste Mason Currey a trié diverses sources sur Jung pour recréer les habitudes de travail du psychiatre à la Tour. Jung se lèverait à sept heures du matin, rapporte Currey, et après un petit déjeuner copieux, il passait deux heures d'écriture sans distraction dans son bureau privé. Ses après-midi consistaient souvent en méditation ou en longues promenades dans la campagne environnante. Il n'y avait pas d'électricité dans la tour, alors que le jour cérait la place à la nuit, la lumière venait des lampes à huile et la chaleur du foyer. Jung se retirait au lit à 22 heures. "Le sentiment de repos et de renouveau que j'avais dans cette tour était intense dès le départ", a-t-il déclaré.

Bien qu'il soit tentant de considérer la tour de Bollingen comme une maison de vacances, si nous la plaçons dans le contexte de la carrière de Jung à ce stade, il est clair que la retraite au bord du lac n'a pas été construite pour échapper au travail. En 1922, lorsque Jung a acheté la propriété, il ne pouvait pas se permettre de prendre des vacances. Un an seulement plus tôt, en 1921, il avait publié *Psychological Types*, un livre fondateur qui solidifiait de nombreuses différences qui s'étaient développées depuis longtemps entre la pensée de Jung et les idées de son ancien ami et mentor Sigmund Freud. Être en désaccord avec

Carl Jung est devenu l'un des penseurs les plus influents du XXe siècle. Il y a, bien sûr, de nombreuses raisons à son succès éventuel. Dans ce livre, cependant, je m'intéresse à son engagement envers la compétence suivante, qui a presque certainement joué un rôle clé dans ses réalisations:

**Travail en profondeur:** activités professionnelles effectuées dans un état de concentration sans distraction qui poussent vos capacités cognitives à leur limite. Ces efforts créent une nouvelle valeur, améliorent vos compétences et sont difficiles à reproduire.

Un travail en profondeur est nécessaire pour arracher chaque dernière goutte de valeur à votre capacité intellectuelle actuelle. Nous savons maintenant, grâce à des décennies de recherche en psychologie et en neurosciences, que l'état de tension mentale qui accompagne le travail en profondeur est également nécessaire pour améliorer vos capacités. Le travail en profondeur, en d'autres termes, était exactement le type d'effort nécessaire pour se démarquer dans un domaine exigeant sur le plan cognitif comme la psychiatrie universitaire au début du XXe siècle.

Le terme «travail en profondeur» est le mien et n'est pas quelque chose que Carl Jung aurait utilisé, mais ses actions pendant cette période étaient celles de quelqu'un qui comprenait le concept sous-jacent. Jung a construit une tour en pierre dans les bois pour favoriser le travail en profondeur dans sa vie professionnelle - une tâche qui

demandait du temps, de l'énergie et de l'argent. Cela l'a également éloigné des activités plus immédiates. Comme l'écrit Mason Currey, les voyages réguliers de Jung à Bollingen ont réduit le temps qu'il consacrait à son travail clinique, notant: «Bien qu'il ait eu de nombreux patients qui comptaient sur lui, Jung n'a pas hésité à prendre du temps libre.» Le travail en profondeur, bien qu'il soit un fardeau à prioriser, était crucial pour son objectif de changer le monde.

En effet, si vous étudiez la vie d'autres personnalités influentes de l'histoire à la fois lointaine et récente, vous constaterez qu'un engagement à travailler en profondeur est un thème commun. L'essayiste du XVI<sup>e</sup> siècle Michel de Montaigne, par exemple, a préfiguré Jung en travaillant dans une bibliothèque privée qu'il a construite dans la tour sud gardant les murs de pierre de son château français, tandis que Mark Twain a écrit une grande partie des *aventures de Tom Sawyer* dans un hangar. la propriété de la Quarry Farm à New York, où il passait l'été. Le bureau de Twain était tellement isolé de la maison principale que sa famille se mit à souffler un klaxon pour attirer son attention sur les repas.

Pour avancer dans l'histoire, considérons le scénariste et réalisateur Woody Allen. Au cours de la période de quarante-quatre ans entre 1969 et 2013, Woody Allen a écrit et réalisé quarante-quatre films qui ont reçu vingt-trois nominations aux Oscars - un taux absurde de productivité artistique. Pendant toute cette période, Allen n'a jamais possédé d'ordinateur, au lieu de terminer toute sa rédaction, sans distraction électronique, sur une machine à écrire manuelle Olympia SM3 allemande. Allen est rejoint dans son rejet des ordinateurs par Peter Higgs, un physicien théoricien qui effectue son travail dans des

l'isolement que les journalistes n'ont pas pu le trouver après l'annonce qu'il avait remporté le prix Nobel. JK Rowling, d'autre part, n'utiliser un ordinateur, mais il était célèbre absent des médias sociaux au cours de l'écriture de ses Harry Potter romans, même si cette période a coïncidé avec la montée de la technologie et de sa popularité parmi les personnalités des médias. Le personnel de Rowling a finalement ouvert un compte Twitter en son nom à l'automne 2009, alors qu'elle travaillait sur *The Casual Vacancy*, et pendant la première année et demie, son seul tweet a lu: «C'est le vrai moi, mais vous ne le ferez pas avoir souvent de mes nouvelles, j'ai peur, car le stylo et le papier sont ma priorité en ce moment. »

Le travail en profondeur, bien sûr, ne se limite pas à l'historique ou à la technophobie. Le PDG de Microsoft, Bill Gates, a organisé des «semaines de réflexion» deux fois par an, au cours desquelles il s'isolait (souvent dans un chalet au bord d'un lac) pour ne rien faire d'autre que lire et penser à grandes pensées. C'est au cours d'une semaine de réflexion de 1995 que Gates a écrit son célèbre mémo «Internet Tidal Wave» qui a attiré l'attention de Microsoft sur une société parvenue au

début, Netscape Communications. Et dans une tournure ironique, Neal Stephenson, l'auteur de cyberpunk acclamé qui a contribué à former notre conception populaire de l'ère d'Internet, est presque impossible à atteindre par voie électronique — son site Web ne propose aucune adresse e-mail et présente un essai expliquant pourquoi il est délibérément mauvais à en utilisant les médias sociaux. Voici comment il a expliqué une fois l'omission: «Si j'organise ma vie de telle manière que je reçois beaucoup de morceaux de temps longs, consécutifs et ininterrompus , je peux écrire des romans. [Si à la place je m'interromps beaucoup] qu'est-ce qui le remplace? Au lieu d'un roman qui existera pendant longtemps... il y a un tas de messages électroniques que j'ai envoyés à des personnes individuelles. »

Il est important de souligner l'omniprésence du travail en profondeur parmi les individus influents, car il contraste fortement avec le comportement de la plupart des travailleurs du savoir modernes - un groupe qui oublie rapidement la valeur d'aller en profondeur.

La raison pour laquelle les travailleurs du savoir perdent leur familiarité avec le travail en profondeur est bien établie: les outils de réseau. Il s'agit d'une large catégorie qui englobe les services de communication comme le courrier électronique et les SMS, les réseaux de médias sociaux comme Twitter et Facebook, et l'enchevêtrement brillant des sites d'infodivertissement comme BuzzFeed et Reddit. Dans l'ensemble, la montée en puissance de ces outils, combinée à un accès omniprésent à ceux-ci via les smartphones et les ordinateurs de bureau en réseau, a fragmenté l'attention de la plupart des travailleurs du savoir en éclats. Une étude McKinsey de 2012 a révélé que le travailleur du savoir moyen consacre désormais plus de 60% de la semaine de travail à la communication électronique et à la recherche sur Internet, et près de 30% du temps d'un travailleur est consacré à la lecture et à la réponse aux seuls courriers électroniques .

Cet état d'attention fragmentée ne peut pas accueillir un travail profond, qui nécessite de longues périodes de réflexion ininterrompue. En même temps, cependant, les connaissances modernes

les travailleurs ne flâneront pas. En fait, ils rapportent qu'ils sont toujours aussi occupés. Qu'est-ce qui explique cet écart? Beaucoup peut s'expliquer par un autre type d'effort, qui fournit une contrepartie à l'idée de travail en profondeur:

**Travail superficiel:** tâches de style logistique exigeantes et non reconnues , souvent exécutées en étant distrait. Celles-ci

les efforts tendent à ne pas créer beaucoup de valeur nouvelle dans le monde et sont faciles à reproduire.

À l'ère des outils réseau, en d'autres termes, les travailleurs du savoir remplacent de plus en plus le travail en profondeur par l'alternative superficielle - en envoyant et en recevant constamment des

messages électroniques comme des routeurs de réseau humain, avec des pauses fréquentes pour des coups rapides de distraction. Des efforts plus importants qui seraient bien servis par une réflexion approfondie, tels que l'élaboration d'une nouvelle stratégie commerciale ou la rédaction d'une importante demande de subvention, se fragmentent en tirets distraits qui produisent une qualité en sourdine. Pour aggraver les choses en profondeur, il y a de plus en plus de preuves que ce changement vers le peu profond n'est pas un choix qui peut être facilement inversé. Passez suffisamment de temps dans un état de frénésie superficielle et vous réduisez *définitivement* votre capacité à effectuer un travail en profondeur. «Ce que le Net semble faire, c'est réduire ma capacité de concentration et de contemplation», a admis le journaliste Nicholas Carr, dans un article de *Atlantic* souvent cité en 2008 . "[Et] je ne suis pas le seul." Carr a développé cet argument dans un livre, *The Shallows* , qui est devenu finaliste pour le prix Pulitzer. Pour écrire *The Shallows* , assez convenablement, Carr a dû déménager dans une cabine et se déconnecter de force.

L'idée que les outils de réseau poussent notre travail du plus profond vers le moins profond n'est pas nouvelle. *The Shallows* n'était que le premier d'une série de livres récents à examiner l'effet d'Internet sur notre cerveau et nos habitudes de travail. Ces titres suivants sont de William Powers *BlackBerry Hamlet* , John Freeman *La Tyrannie de E-mail* , et Alex Soojung-Kin Pang *Distraction Addiction* -Tous qui sont d'accord, plus ou moins, que les outils de réseau nous distraient du travail qui nécessite une concentration ininterrompue, tout en dégradant simultanément notre capacité à rester concentré.

Compte tenu de cet ensemble de preuves existantes, je ne passerai pas plus de temps dans ce livre à essayer d'établir ce point. Nous pouvons, je l'espère, stipuler que les outils réseau ont un impact négatif sur le travail en profondeur. Je contournerai également tous les grands arguments sur les conséquences sociétales à long terme de ce changement, car ces arguments ont tendance à ouvrir des failles impénétrables. D'un côté du débat, il y a des techno-sceptiques comme Jaron Lanier et John Freeman, qui soupçonnent que bon nombre de ces outils, au moins dans leur état actuel, nuisent à la société, tandis que de l'autre côté, les techno-optimistes comme Clive Thompson affirment qu'ils " re changer la société, bien sûr, mais d'une manière qui nous rendra mieux. Google, par exemple, pourrait réduire notre mémoire, mais nous n'avons plus *besoin de* bons souvenirs, car pour le moment nous pouvons maintenant rechercher tout ce que nous devons savoir.

Je n'ai pas de position dans ce débat philosophique. Mon intérêt pour cette question tend plutôt vers une thèse d'intérêt beaucoup plus pragmatique et individualisé: le changement de notre culture de travail

vers le superficiel (que vous pensiez que c'est philosophiquement bon ou mauvais) expose une opportunité économique et personnelle massive pour quelques-uns qui reconnaissent le potentiel de résister à cette tendance et de donner la priorité à la profondeur - une opportunité qui, il n'y a pas si longtemps, a été mise à profit par un jeune consultant de Virginie ennuyé nommé Jason Benn.

Il existe de nombreuses façons de découvrir que vous n'êtes pas précieux dans notre économie. Pour Jason Benn, la leçon a été claire quand il s'est rendu compte, peu de temps après avoir accepté un poste de consultant financier, que la grande majorité de ses responsabilités professionnelles pouvaient être automatisées par un script Excel «rassemblé».

L'entreprise qui a embauché Benn a produit des rapports pour les banques impliquées dans des transactions complexes. («C'était à peu près aussi intéressant que cela puisse paraître», a plaisanté Benn dans l'une de nos interviews.) Le processus de création du rapport a nécessité des heures de manipulation manuelle des données dans une série de feuilles de calcul Excel. À son arrivée, Benn a mis jusqu'à six heures par rapport pour terminer cette étape (les vétérans les plus efficaces de l'entreprise pouvaient accomplir cette tâche en environ la moitié du temps). Cela ne convenait pas à Benn.

«La façon dont il m'a été enseigné, le processus semblait maladroit et intensif manuellement», se souvient Benn. Il savait qu'Excel a une fonctionnalité appelée macros qui permet aux utilisateurs d'automatiser les tâches courantes. Benn a lu des articles sur le sujet et a rapidement mis au point une nouvelle feuille de calcul, câblée avec une série de ces macros qui pourraient prendre le processus de six heures de manipulation manuelle des données et le remplacer, essentiellement, par un clic de bouton. Un processus de rédaction de rapports qui lui prenait à l'origine une journée complète de travail pouvait désormais être réduit à moins d'une heure.

Benn est un gars intelligent. Il est diplômé d'un collège d'élite (l'Université de Virginie) avec un diplôme en économie, et comme beaucoup dans sa situation, il avait des ambitions pour sa carrière. Il ne lui a pas fallu longtemps pour réaliser que ces ambitions seraient contrecarrées tant que ses principales compétences professionnelles pourraient être capturées dans une macro Excel. Il a donc décidé qu'il devait augmenter sa valeur dans le monde. Après une période de recherche, Benn est parvenu à une conclusion: il allait, déclara-t-il à sa famille, quitter son emploi de tableur humain et devenir programmeur informatique. Comme c'est souvent le cas avec de tels plans, cependant, il y avait un problème: Jason Benn ne savait pas comment écrire du code.

En tant qu'informaticien, je peux confirmer un point évident: la programmation d'ordinateurs est difficile. La plupart des nouveaux développeurs consacrent une formation collégiale de quatre ans à

l'apprentissage des cordes avant leur premier emploi - et même alors, la concurrence pour les meilleurs spots est féroce. Jason Benn n'avait pas cette fois. Après son épiphanie Excel, il a quitté son emploi dans la firme financière et a déménagé chez lui pour se préparer à sa prochaine étape. Ses parents étaient heureux qu'il

avaient un plan, mais ils n'étaient pas satisfaits de l'idée que ce retour à la maison pourrait être à long terme. Benn avait besoin d'apprendre une compétence difficile et devait le faire *rapidement*.

C'est ici que Benn a rencontré le même problème qui empêche de nombreux travailleurs du savoir de naviguer vers des trajectoires de carrière plus explosives. Apprendre quelque chose de complexe comme la programmation informatique nécessite une concentration intense et ininterrompue sur des concepts cognitivement exigeants - le type de concentration qui a conduit Carl Jung dans les bois entourant le lac de Zurich. Cette tâche, en d'autres termes, est un acte de travail en profondeur. Cependant, comme je l'ai expliqué plus tôt dans cette introduction, la plupart des travailleurs du savoir ont perdu leur capacité à effectuer un travail en profondeur. Benn n'a pas fait exception à cette tendance.

«J'obtenais toujours sur Internet et vérifiais mes e-mails; Je ne pouvais pas m'arrêter; c'était une contrainte », a déclaré Benn, se décrivant au cours de la période qui a conduit à son départ de son emploi en finance. Pour souligner sa difficulté avec la profondeur, Benn m'a parlé d'un projet qu'un superviseur de la firme financière lui avait présenté. «Ils voulaient que je rédige un plan d'affaires», a-t-il expliqué. Benn ne savait pas comment rédiger un plan d'affaires, alors il a décidé qu'il trouverait et lirait cinq plans existants différents - en les comparant et en les contrastant pour comprendre ce qui était nécessaire. C'était une bonne idée, mais Benn avait un problème: "Je ne pouvais pas rester concentré." Il y avait des jours pendant cette période, admet-il maintenant, quand il passait presque chaque minute («98% de mon temps») à surfer sur le Web. Le projet de plan d'affaires - une chance de se distinguer au début de sa carrière - est tombé au bord du chemin.

Au moment où il a quitté, Benn était bien conscient de ses difficultés avec le travail en profondeur, alors quand il s'est consacré à apprendre à coder, il savait qu'il devait simultanément enseigner à son esprit comment aller en profondeur. Sa méthode était drastique mais efficace. «Je me suis enfermé dans une pièce sans ordinateur: juste des manuels, des cartes de correspondance et un surlieur.» Il mettait en évidence les manuels de programmation informatique, transférait les idées sur des fiches et les mettait ensuite en pratique à haute voix. Ces périodes sans distraction électronique ont été difficiles au début, mais Benn ne s'est pas donné d'autre option: il a dû apprendre ce matériel, et il s'est assuré qu'il n'y avait rien dans cette pièce pour le distraire. Au fil du

temps, cependant, il s'est mieux concentré, finissant par arriver à un point où il chronométrait régulièrement cinq heures ou plus déconnectées par jour dans la pièce, concentré sans distraction sur l'apprentissage de cette nouvelle compétence difficile. «J'ai probablement lu quelque chose comme dix-huit livres sur le sujet au moment où j'ai fini», se souvient-il.

Après deux mois d'étude en prison, Benn a assisté au Dev Bootcamp, notoirement difficile: un cours intensif de cent heures par semaine en programmation d'applications Web. (Pendant ses recherches sur le programme, Benn a trouvé un étudiant titulaire d'un doctorat de Princeton qui avait décrit Dev comme «la chose la plus difficile que j'ai jamais faite de ma vie.»)

Compte tenu à la fois de sa préparation et de sa nouvelle capacité de travail en profondeur, Benn a excellé. "Certaines personnes ne sont pas préparées", a-t-il déclaré. «Ils ne peuvent pas se concentrer. Ils ne peuvent pas apprendre rapidement. » Seulement la moitié des étudiants qui ont commencé le programme avec Benn ont obtenu leur diplôme à temps. Benn a non seulement obtenu son diplôme, mais il était également le meilleur élève de sa classe.

Le travail en profondeur a porté ses fruits. Benn a rapidement décroché un emploi de développeur dans une start-up technologique de San Francisco avec un financement de 25 millions de dollars et son choix d'employés. Lorsque Benn a quitté son emploi de consultant financier, six mois plus tôt seulement, il gagnait 40 000 \$ par an. Son nouvel emploi en tant que développeur informatique a payé 100 000 \$ - un montant qui peut continuer de croître, essentiellement sans limite sur le marché de la Silicon Valley, ainsi que son niveau de compétence.

Lors de ma dernière conversation avec Benn, il était en plein essor dans son nouveau poste. Nouveau passionné de travail en profondeur, il a loué un appartement en face de son bureau, lui permettant de se présenter tôt le matin avant l'arrivée de quelqu'un d'autre et de travailler sans distraction. «Les bons jours, je peux me concentrer quatre heures avant la première réunion», m'a-t-il dit. «Alors peut-être encore trois à quatre heures dans l'après-midi. Et je veux dire «concentration»: pas de courrier électronique, pas de Hacker News [un site Web populaire parmi les types de technologie], juste de la programmation. » Pour quelqu'un qui a admis avoir parfois passé jusqu'à 98% de sa journée dans son ancien emploi à surfer sur le Web, la transformation de Jason Benn est tout simplement étonnante.

L'histoire de Jason Benn met en évidence une leçon cruciale: le travail en profondeur n'est pas une affectation nostalgique des écrivains et des

philosophes du début du XXe siècle . C'est plutôt une compétence qui a une grande valeur aujourd'hui.

Il y a deux raisons à cette valeur. Le premier concerne l'apprentissage. Nous avons une économie de l'information qui dépend de systèmes complexes qui évoluent rapidement. Certains des langages informatiques que Benn a appris, par exemple, n'existaient pas il y a dix ans et seront probablement dépassés dans dix ans. De même, quelqu'un qui a fait ses débuts dans le domaine du marketing dans les années 1990 ne savait probablement pas qu'aujourd'hui, il aurait besoin de maîtriser l'analyse numérique. Pour rester précieux dans notre économie, vous devez donc maîtriser l'art d'apprendre rapidement des choses compliquées. Cette tâche nécessite un travail approfondi. Si vous ne cultivez pas cette capacité, vous risquez de prendre du retard à mesure que la technologie progresse.

La deuxième raison pour laquelle le travail en profondeur est précieux est que les impacts de la révolution des réseaux numériques ont un double effet. Si vous pouvez créer quelque chose d'utile, son public accessible (par exemple, les employeurs ou les clients) est essentiellement illimité, ce qui amplifie considérablement votre récompense. D'un autre côté, si ce que vous produisez est médiocre, vous êtes en difficulté, car il est trop facile pour votre public de trouver une meilleure alternative en ligne. Que vous soyez programmeur informatique, écrivain, spécialiste du marketing, consultant ou entrepreneur,

votre situation est devenue similaire à Jung essayant de déjouer Freud, ou Jason Benn essayant de tenir le coup dans une start-up chaude : Pour réussir, vous devez produire le meilleur de ce que vous êtes capable de produire, une tâche qui nécessite de la profondeur.

La nécessité croissante d'un travail en profondeur est nouvelle. Dans une économie industrielle, il y avait une petite main-d'œuvre qualifiée et une classe professionnelle pour lesquelles un travail approfondi était crucial, mais la plupart des travailleurs pouvaient très bien faire sans jamais cultiver une capacité de concentration sans distraction. Ils étaient payés pour lancer des widgets - et leur travail ne changerait pas grand-chose au cours des décennies où ils le gardaient. Mais à mesure que nous passons à une économie de l'information, de plus en plus de notre population sont des travailleurs du savoir, et le travail en profondeur devient une monnaie clé - même si la plupart n'ont pas encore reconnu cette réalité.

Le travail en profondeur n'est pas, en d'autres termes, une compétence à l'ancienne tombant en désuétude. C'est plutôt une capacité cruciale pour quiconque cherche à aller de l'avant dans une économie de l'information compétitive à l'échelle mondiale qui a tendance à mâcher et à recracher ceux qui ne gagnent pas leur

subsistance. Les vraies récompenses ne sont pas réservées à ceux qui sont à l'aise avec Facebook (une tâche superficielle, facilement répliquée), mais plutôt à ceux qui sont à l'aise de construire les systèmes distribués innovants qui exécutent le service (une tâche décidément profonde, difficile à reproduire). Le travail en profondeur est si important que nous pourrions l'envisager, pour reprendre l'expression de l'écrivain d'affaires Eric Barker, «la superpuissance du 21e siècle».

Nous avons maintenant vu deux courants de pensée - l'un sur la raréfaction croissante du travail en profondeur et l'autre sur sa valeur croissante - que nous pouvons combiner en l'idée qui fournit le fondement de tout ce qui suit dans ce livre:

**L'hypothèse du travail en profondeur:** la capacité à effectuer un travail en profondeur devient de plus en plus *rare* au même moment où elle devient de plus en plus *précieuse* dans notre économie. En conséquence, les quelques personnes qui cultivent cette compétence, puis en font le cœur de leur vie professionnelle, prospéreront.

Ce livre a deux objectifs, poursuivis en deux parties. La première, abordée dans la partie 1, consiste à vous convaincre que l'hypothèse du travail en profondeur est vraie. La seconde, abordée dans la partie 2, est de vous apprendre à tirer parti de cette réalité en entraînant votre cerveau et en transformant vos habitudes de travail pour placer le travail en profondeur au cœur de votre vie professionnelle. Avant de plonger dans ces détails, cependant, je vais prendre un moment pour expliquer comment je suis devenu un tel passionné de profondeur.

J'ai passé la dernière décennie à cultiver ma propre capacité à me concentrer sur les choses difficiles. Pour comprendre les origines de cet intérêt, il est utile de savoir que je suis un informaticien théorique qui a effectué ma formation doctorale dans le célèbre groupe Théorie du calcul du MIT - un cadre professionnel où la capacité de concentration est considérée comme cruciale.

compétence professionnelle.

Au cours de ces années, j'ai partagé un bureau d'étudiants diplômés dans le couloir d'un lauréat d'une «bourse de génie» de MacArthur - un professeur qui avait été embauché au MIT avant d'être assez âgé pour boire légalement. Il n'était pas rare de trouver ce théoricien assis dans l'espace commun, fixant les marques sur un tableau blanc, avec un groupe d'universitaires en visite autour de lui, également assis tranquillement et fixant. Cela pourrait durer des heures. J'irais déjeuner; Je revenais, toujours en train de regarder. Ce professeur est difficile à joindre. Il n'est pas sur Twitter et s'il ne vous connaît pas, il est peu probable qu'il réponde à votre e-mail. L'année dernière, il a publié seize articles.

Ce type de concentration féroce a imprégné l'atmosphère pendant mes années d'étudiant. Sans surprise, j'ai rapidement développé un engagement similaire en profondeur. Au grand dam de mes amis et des divers publicistes avec lesquels j'ai travaillé sur mes livres, je n'ai jamais eu de compte Facebook ou Twitter, ni aucune autre présence sur les réseaux sociaux en dehors d'un blog. Je ne surfe pas sur le Web et j'obtiens la plupart de mes nouvelles de mon *Washington Post* et de NPR livrés à domicile . Je suis également généralement difficile à atteindre: mon site Web d'auteur ne fournit pas d' adresse e-mail personnelle et je ne possédais mon premier smartphone qu'en 2012 (lorsque ma femme enceinte m'a donné un ultimatum - «vous devez avoir un téléphone *qui fonctionne* avant la naissance de notre fils »).

D'un autre côté, mon engagement en profondeur m'a récompensé. Au dix ans la période suivant mon diplôme d'université, je publiais quatre livres, a obtenu un doctorat, écrit à comité de lecture des documents universitaires à un taux élevé, et a été embauchée comme à la permanence professeur à l' Université de Georgetown. J'ai maintenu cette production volumineuse tout en travaillant rarement après cinq ou six heures du soir pendant la semaine de travail.

Cet horaire compressé est possible parce que j'ai investi des efforts considérables pour minimiser le peu profond dans ma vie tout en m'assurant de tirer le meilleur parti du temps que cela libère. Je construis mes journées autour d'un noyau de travail profond soigneusement choisi, avec les activités superficielles que je ne peux absolument pas éviter de regrouper en petites rafales aux périphéries de mon emploi du temps. Il s'avère que trois à quatre heures par jour, cinq jours par semaine, d'une concentration ininterrompue et soigneusement dirigée, peuvent produire beaucoup de résultats précieux.

Mon engagement à la profondeur a également rendu des avantages non professionnels. Pour la plupart, je ne touche pas à un ordinateur entre le moment où je rentre du travail et le lendemain matin lorsque la nouvelle journée de travail commence (la principale exception étant les articles de blog, que j'aime écrire après que mes enfants se sont couchés) . Cette capacité à se déconnecter complètement, contrairement à la pratique plus standard consistant à se faufiler dans quelques vérifications rapides de courriels de travail ou à céder à des sondages fréquents sur les sites de médias sociaux, me permet d'être présent avec mon

femme et deux fils le soir, et lu un nombre surprenant de livres pour un père de deux enfants occupé. Plus généralement, le manque de distraction dans ma vie atténue ce bruit de fond de l'énergie mentale nerveuse qui semble envahir de plus en plus la vie quotidienne des gens. Je suis à l'aise de m'ennuyer, et cela peut être une compétence

étonnamment gratifiante, en particulier lors d'une nuit d'été paresseuse à DC en écoutant un match des Nationals se dérouler lentement à la radio.

Ce livre est mieux décrit comme une tentative de formaliser et d'expliquer mon attirance en profondeur par rapport à la superficialité, et de détailler les types de stratégies qui m'ont aidé à agir sur cette attirance. J'ai engagé cette réflexion sur des mots, en partie, pour vous aider à suivre mon exemple dans la reconstruction de votre vie autour d'un travail profond - mais ce n'est pas toute l'histoire. Mon autre intérêt à distiller et à clarifier ces pensées est de développer davantage ma propre pratique. Ma reconnaissance de l'hypothèse du travail en profondeur m'a aidé à prospérer, mais je suis convaincu que je n'ai pas encore atteint mon plein potentiel de création de valeur . Alors que vous luttez et que vous triomphez finalement avec les idées et les règles des chapitres à venir, vous pouvez être assuré que je fais de même - abattant impitoyablement les profondeurs et cultivant minutieusement l'intensité de ma profondeur. (Vous apprendrez comment je m'en sors dans la conclusion de ce livre.)

Lorsque Carl Jung a voulu révolutionner le domaine de la psychiatrie, il a construit une retraite dans les bois. La tour de Bollingen de Jung est devenue un endroit où il pouvait maintenir sa capacité à réfléchir profondément et ensuite appliquer ses compétences pour produire un travail d'une originalité si étonnante qu'il a changé le monde. Dans les pages à venir, je vais essayer de vous convaincre de vous joindre à moi pour construire nos propres tours de Bollingen; cultiver une capacité à produire une valeur réelle dans un monde de plus en plus distract; et de reconnaître une vérité embrassée par les personnalités les plus productives et les plus importantes des générations passées: Une vie profonde est une bonne vie.

## PARTIE 1

---

## L'idée

### Chapitre un

### Le travail en profondeur est précieux

Alors que le jour du scrutin se profilait en 2012, le trafic sur le site Web du *New York Times* a augmenté, comme cela est normal pendant les

moments d'importance nationale. Mais cette fois, quelque chose était différent. Une fraction extrêmement disproportionnée de ce trafic - plus de 70% selon certains rapports - visitait un seul emplacement dans le domaine tentaculaire. Ce n'était pas un article de première page , et ce n'était pas le commentaire d'un des chroniqueurs lauréats du prix Pulitzer; c'était plutôt un blog géré par un geek de statistiques de baseball devenu prévisionniste électoral nommé Nate Silver. Moins d'un an plus tard, ESPN et ABC News ont attiré Silver loin du *Times* (qui a tenté de le retenir en promettant un personnel pouvant compter jusqu'à une douzaine d'écrivains) dans un accord majeur qui donnerait à l'opération de Silver un rôle dans tout, des sports aux conditions météorologiques. pour réseauter des segments d'actualités aux télédiffusions des Oscars. Bien qu'il y ait un débat sur la rigueur méthodologique des modèles ajustés à la main de Silver , rares sont ceux qui nient qu'en 2012, ce génie des données de trente-cinq ans a été un gagnant dans notre économie.

Un autre gagnant est David Heinemeier Hansson, une star de la programmation informatique qui a créé le cadre de développement du site Web Ruby on Rails, qui fournit actuellement les bases de certaines des destinations les plus populaires du Web, notamment Twitter et Hulu. Hansson est partenaire de la société de développement influente Basecamp (appelée 37signals jusqu'en 2014). Hansson ne parle pas publiquement de l'ampleur de sa part des bénéfices de Basecamp ou de ses autres sources de revenus, mais nous pouvons supposer qu'ils sont lucratifs étant donné qu'Hansson partage son temps entre Chicago, Malibu et Marbella, Espagne, où il barbote en haute -performance conduite de voiture de course .

Notre troisième et dernier exemple de gagnant clair dans notre économie est John Doerr, un associé général du célèbre fonds de capital-risque de la Silicon Valley Kleiner Perkins Caufield & Byers. Doerr a aidé à financer de nombreuses entreprises clés qui ont alimenté la révolution technologique actuelle, notamment Twitter, Google, Amazon, Netscape et Sun Microsystems. Le retour sur ces investissements a été astronomique: la valeur nette de Doerr, à ce jour, est de plus de 3 milliards de dollars.

Pourquoi Silver, Hansson et Doerr ont-ils si bien réussi? Il existe deux types de réponses

à cette question. Les premiers ont *une* portée *micro* et se concentrent sur les traits de personnalité et les tactiques qui ont contribué à la montée en puissance de ce trio. Le deuxième type de réponses est plus *macro* en ce sens qu'il se concentre moins sur les individus et plus sur le type de travail qu'ils représentent. Bien que les deux approches de cette question fondamentale soient importantes, les réponses macro se

révéleront les plus pertinentes pour notre discussion, car elles éclairent mieux ce que notre économie actuelle récompense.

Pour explorer cette perspective macro, nous nous tournons vers une paire d'économistes du MIT, Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, qui, dans leur livre influent de 2011, *Race Against the Machine*, présentent un cas convaincant selon lequel, parmi les différentes forces en jeu, c'est l'essor de la technologie numérique dans notamment qui transforme nos marchés du travail de manière inattendue. «Nous sommes au début d'une grande restructuration», expliquent Brynjolfsson et McAfee au début de leur livre. «Nos technologies progressent, mais bon nombre de nos compétences et de nos organisations sont à la traîne.» Pour de nombreux travailleurs, ce décalage prédit de mauvaises nouvelles. À mesure que les machines intelligentes s'améliorent et que l'écart entre la machine et les capacités humaines se réduit, les employeurs sont de plus en plus susceptibles d'embaucher de «nouvelles machines» au lieu de «nouvelles personnes». Et lorsque seul un être humain le fera, les améliorations des technologies de communication et de collaboration rendent le travail à distance plus facile que jamais, motivant les entreprises à sous-traiter des rôles clés à des stars, laissant le bassin de talents local sous-employé.

Cette réalité n'est cependant pas universellement sombre. Comme le soulignent Brynjolfsson et McAfee, cette grande restructuration ne *supprime pas* tous les emplois mais les *divise*. Bien qu'un nombre croissant de personnes perdent dans cette nouvelle économie à mesure que leurs compétences deviennent automatisables ou facilement externalisées, il y en a d'autres qui non seulement survivront, mais prospéreront - devenant plus valorisées (et donc plus récompensées) qu'auparavant. Brynjolfsson et McAfee ne sont pas les seuls à proposer cette trajectoire bimodale pour l'économie. En 2013, par exemple, l'économiste George Mason Tyler Cowen a publié *Average Is Over*, un livre qui fait écho à cette thèse d'une division numérique. Mais ce qui rend l'analyse de Brynjolfsson et McAfee particulièrement utile, c'est qu'ils procèdent à l'identification de trois groupes spécifiques qui tomberont du côté lucratif de cette fracture et récolteront une quantité disproportionnée des avantages de l'ère de la machine intelligente. Sans surprise, c'est à ces trois groupes que Silver, Hansson et Doerr appartiennent. Abordons tour à tour chacun de ces groupes pour mieux comprendre pourquoi ils sont si soudainement si précieux.

## Les hautement qualifiés travailleurs

Brynjolfsson et McAfee qualifient le groupe personnifié par Nate Silver de «hautement qualifié»

ouvriers. Des avancées telles que la robotique et la reconnaissance vocale automatisent de nombreux postes peu qualifiés, mais comme le soulignent ces économistes, «d'autres technologies telles que la visualisation des données, l'analyse, les communications à grande vitesse et le prototypage rapide ont augmenté les contributions d'un raisonnement plus abstrait et axé sur les données , augmenter la valeur de ces emplois. En d'autres termes, ceux qui ont la capacité oraculaire de travailler avec des machines de plus en plus complexes et d'en tirer de précieux résultats prospéreront. Tyler Cowen résume plus franchement cette réalité: «La question clé sera: êtes-vous doué pour travailler avec des machines intelligentes ou non?»

Nate Silver, bien sûr, avec sa facilité à alimenter des données dans de grandes bases de données, puis à les siphonner dans ses mystérieuses simulations de Monte-Carlo, est la quintessence du travailleur hautement qualifié . Les machines intelligentes ne sont pas un obstacle au succès de Silver, mais fournissent plutôt sa condition préalable.

## Les superstars

Le programmeur ace David Heinemeier Hansson fournit un exemple du deuxième groupe qui, selon Brynjolfsson et McAfee, prospérera dans notre nouvelle économie: les «superstars». Les réseaux de données à grande vitesse et les outils de collaboration comme le courrier électronique et les logiciels de réunion virtuelle ont détruit le régionalisme dans de nombreux secteurs du travail de la connaissance. Il n'est plus logique, par exemple, d'embaucher un programmeur à temps plein , de mettre de côté un espace de bureau et de payer des avantages sociaux, alors que vous pouvez plutôt payer l'un des meilleurs programmeurs du monde, comme Hansson, pour juste assez de temps pour terminer le projet à main. Dans ce scénario, vous obtiendrez probablement un meilleur résultat pour moins d'argent, tandis que Hansson peut desservir beaucoup plus de clients par an et se retrouvera donc également mieux loti.

Le fait que Hansson travaille à distance depuis Marbella, en Espagne, alors que votre bureau est à Des Moines, dans l'Iowa, n'a pas d'importance pour votre entreprise, car les progrès des technologies de communication et de collaboration rendent le processus presque transparent. (Cette réalité importe cependant aux programmeurs locaux moins qualifiés vivant à Des Moines et qui ont besoin d'un chèque de paie régulier.) Cette même tendance vaut pour le nombre croissant de domaines où la technologie rend possible le travail à distance productif - conseil, marketing, l'écriture, la conception, etc. Une fois que le marché des talents est rendu universellement accessible, ceux qui sont au sommet du marché prospèrent tandis que les autres souffrent.

Dans un article fondamental de 1981, l'économiste Sherwin Rosen a élaboré les mathématiques derrière ces marchés «gagnant-tout». L'une de ses idées clés était de modéliser explicitement le talent - étiqueté, innocemment, avec la variable  $q$  dans ses formules - comme un facteur de «substitution imparfaite», ce que Rosen explique comme suit: «Entendre une succession de chanteurs médiocres ne correspond pas à une seule performance exceptionnelle. »

En d'autres termes, le talent n'est pas une marchandise que vous pouvez acheter en vrac et combiner pour atteindre les niveaux nécessaires: il y a une prime à être le meilleur. Par conséquent, si vous êtes sur un marché où le consommateur a accès à tous les artistes, et que la valeur  $q$  de chacun est claire, le consommateur choisira le meilleur. Même si l'avantage en termes de talent des meilleurs est faible par rapport à l'échelon suivant sur l'échelle de compétences, les superstars continuent de remporter la majeure partie du marché.

Dans les années 1980, lorsque Rosen a étudié cet effet, il s'est concentré sur des exemples comme les stars de cinéma et les musiciens, où il existait des marchés clairs, tels que les magasins de musique et les cinémas, où un public a accès à différents interprètes et peut approximer avec précision leur talent avant de faire une décision d'achat. L'essor rapide des technologies de communication et de collaboration a transformé de nombreux autres marchés anciennement locaux en un bazar tout aussi universel. La petite entreprise à la recherche d'un programmeur informatique ou d'un consultant en relations publiques a désormais accès à un marché international des talents de la même manière que l'avènement du magasin de disques a permis au fan de musique de la petite ville de contourner les musiciens locaux pour acheter des albums des meilleurs du monde. bandes. L'effet superstar, en d'autres termes, a une application plus large aujourd'hui que Rosen n'aurait pu le prévoir il y a trente ans. Un nombre croissant de personnes dans notre économie rivalisent désormais avec les rock stars de leurs secteurs.

## Les propriétaires

Le dernier groupe qui prospérera dans notre nouvelle économie - le groupe incarné par John Doerr - est constitué de ceux qui ont du capital pour investir dans les nouvelles technologies qui sont à l'origine de la grande restructuration. Comme nous l'avons compris depuis Marx, l'accès au capital offre dénormes avantages. Il est également vrai, cependant, que certaines périodes offrent plus d'avantages que d'autres. Comme le soulignent Brynjolfsson et McAfee, l'Europe d'après-guerre a été un mauvais moment pour s'asseoir sur un tas d'argent, car la combinaison d'une inflation rapide et d'une fiscalité

agressive a anéanti les vieilles fortunes à une vitesse surprenante (ce que nous pourrions appeler le «Downton Abbey Effet»).

La Grande Restructuration, contrairement à l'après-guerre, est un moment particulièrement propice pour accéder au capital. Pour comprendre pourquoi, rappelons d'abord que la théorie de la négociation, un élément clé de la pensée économique standard, fait valoir que lorsque l'argent est généré par la combinaison de l'investissement en capital et de la main-d'œuvre, les récompenses sont retournées, grossso modo, proportionnelles à l'apport. Comme la technologie numérique réduit le besoin de main-d'œuvre dans de nombreuses industries, la proportion des récompenses retournées à ceux qui possèdent les machines intelligentes augmente. Un investisseur en capital-risque dans l'économie d'aujourd'hui peut financer une entreprise comme Instagram, qui a finalement été vendue pour un milliard de dollars, tandis que

employant seulement treize personnes . À quel autre moment dans l'histoire une aussi petite quantité de travail pourrait-elle être impliquée dans une telle valeur? Avec si peu de contribution de la main-d'œuvre, la proportion de cette richesse qui revient aux propriétaires de machines - dans ce cas, les investisseurs en capital -risque - est sans précédent. Il n'est pas étonnant qu'un investisseur en capital-risque que j'ai interviewé pour mon dernier livre m'ait admis avec une certaine inquiétude: «Tout le monde veut mon travail».

Rassemblons les fils tournés jusqu'à présent: la pensée économique actuelle, comme je l'ai interrogé, soutient 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 peuvent bien travailler et de façon créative avec des machines intelligentes, ceux qui sont les meilleurs dans ce qu'ils font et ceux qui ont accès au capital.

Pour être clair, cette Grande Restructuration identifiée par des économistes comme Brynjolfsson, McAfee et Cowen n'est pas la seule tendance économique d'importance pour le moment, et les trois groupes mentionnés précédemment ne sont pas les seuls à réussir, mais ce qui est important pour cela l'argument de livre est que ces tendances, même si pas le seul, sont importants, et ces groupes, même si elles ne sont pas les seuls de tels groupes, se développer. Si vous pouvez rejoindre l'un de ces groupes, vous ferez bien. Si vous ne le pouvez pas, vous pourriez toujours bien faire, mais votre position est plus précaire.

La question à laquelle nous devons maintenant faire face est la plus évidente: comment rejoindre ces gagnants? Au risque d'étouffer votre enthousiasme croissant, je dois d'abord avouer que je n'ai pas de secret

pour amasser rapidement du capital et devenir le prochain John Doerr. (Si j'avais de tels secrets, il est peu probable que je les partage dans un livre.) Les deux autres groupes gagnants sont cependant accessibles. Comment y accéder est l'objectif que nous abordons ensuite.

## Comment devenir un gagnant dans la nouvelle économie

Je viens d'identifier deux groupes qui sont prêts à prospérer et qui, selon moi, sont accessibles: ceux qui peuvent travailler de manière créative avec des machines intelligentes et ceux qui sont des stars dans leur domaine. Quel est le secret pour atterrir dans ces secteurs lucratifs de la fracture numérique croissante? Je soutiens que les deux capacités de base suivantes sont cruciales.

### *Deux capacités essentielles pour prospérer dans la nouvelle économie*

1. La capacité de maîtriser rapidement les choses difficiles.
2. La capacité de produire à un niveau d'élite, en termes de qualité et de vitesse.

Commençons par la première capacité. Pour commencer, nous devons nous rappeler que nous avons été gâtés par l'expérience utilisateur intuitive et simple à utiliser de nombreuses technologies destinées aux consommateurs, comme Twitter et l'iPhone. Ces exemples, cependant, sont des produits de consommation, pas des outils sérieux: la plupart des machines intelligentes conduisant la Grande Restructuration sont beaucoup plus complexes à comprendre et à maîtriser.

Considérez Nate Silver, notre exemple précédent de quelqu'un qui prospère en travaillant bien avec une technologie compliquée. Si nous approfondissons sa méthodologie, nous découvrons que générer des prévisions électorales basées sur les données n'est pas aussi simple que de taper "Qui gagnera plus de votes?" dans un champ de recherche. Il tient à la place une grande base de données des résultats de sondages (des milliers de sondages de plus de 250 sondeurs) qu'il alimente dans Stata, un système d'analyse statistique populaire produit par une société appelée StataCorp. Ce ne sont pas des outils faciles à maîtriser. Voici, par exemple, le type de commande que vous devez comprendre pour travailler avec une base de données moderne comme Silver:

```
CRÉER VUE villes COMME SÉLECTIONNER nom, population, altitude À PARTIR DES capitales UNION  
SELECT  
nom, population, altitude FROM non_capital;
```

Les bases de données de ce type sont interrogées dans un langage appelé SQL. Vous leur envoyez des commandes comme celle illustrée ici pour interagir avec leurs informations stockées. Comprendre comment manipuler ces bases de données est subtil. L'exemple de commande, par exemple, crée une «vue»: une table de base de données virtuelle qui rassemble les données de plusieurs tables existantes, et qui peuvent ensuite être traitées par les commandes SQL comme une table standard. Quand créer des vues et comment le faire si bien est une question délicate, l'une des nombreuses que vous devez comprendre et maîtriser pour obtenir des résultats raisonnables à partir de bases de données réelles.

Pour en rester à notre étude de cas Nate Silver, considérons l'autre technologie sur laquelle il s'appuie: Stata. C'est un outil puissant, et certainement pas quelque chose que vous pouvez apprendre intuitivement après quelques bricolages modestes. Voici, par exemple, une description des fonctionnalités ajoutées à la version la plus récente de ce logiciel: «Stata 13 ajoute de nombreuses nouvelles fonctionnalités telles que les effets de traitement, le GLM multiniveau, la puissance et la taille de l'échantillon, le SEM généralisé, les prévisions, la taille des effets, le projet Manager, longues chaînes et BLOBs, et bien plus encore. » Silver utilise ce logiciel complexe - avec ses SEM et BLOB généralisés - pour construire des modèles complexes avec des parties entrelacées: régressions multiples, effectuées sur des paramètres personnalisés, qui sont ensuite référencées comme des poids personnalisés utilisés dans les expressions probabilistes, etc.

Le but de fournir ces détails est de souligner que les machines intelligentes sont compliquées et difficiles à maîtriser. <sup>\*</sup> Pour rejoindre le groupe de ceux qui peuvent bien travailler avec ces machines, vous devez donc affiner votre capacité à maîtriser les choses difficiles.

Et parce que ces technologies changent rapidement, ce processus de maîtrise des choses difficiles ne s'arrête jamais: vous devez être en mesure de le faire rapidement, encore et encore.

Cette capacité d'apprendre rapidement des choses difficiles, bien sûr, n'est pas seulement nécessaire pour bien travailler avec des machines intelligentes; il joue également un rôle clé dans la tentative de devenir une superstar dans à peu près n'importe quel domaine, même ceux qui ont peu à voir avec la technologie. Pour devenir un instructeur de yoga de classe mondiale , par exemple, vous devez maîtriser un ensemble de plus en plus complexe de compétences physiques. Pour exceller dans un domaine particulier de la médecine, pour donner un autre exemple, vous devez être capable de maîtriser rapidement les dernières recherches sur les procédures pertinentes. Pour résumer ces observations de manière plus succincte: Si vous ne pouvez pas apprendre, vous ne pouvez pas prospérer.

Considérons maintenant la deuxième capacité de base de la liste ci-dessus: produire à un niveau d'élite. Si vous voulez devenir une superstar, maîtriser les compétences pertinentes est nécessaire, mais pas suffisant. Vous devez ensuite transformer ce potentiel latent en résultats tangibles que les gens apprécient. De nombreux développeurs, par exemple, peuvent bien programmer les ordinateurs, mais David Hansson, notre superstar de l'exemple précédent, a tiré parti de cette capacité pour produire Ruby on Rails, le projet qui a fait sa réputation. Ruby on Rails a demandé à Hansson de pousser ses compétences actuelles à leur limite et de produire des résultats concrets et sans ambiguïté.

Cette capacité de production s'applique également à ceux qui souhaitent maîtriser des machines intelligentes. Il ne suffisait pas à Nate Silver d'apprendre à manipuler de grands ensembles de données et à exécuter des analyses statistiques; il devait ensuite montrer qu'il pouvait utiliser cette compétence pour taquiner les informations de ces machines qui intéressaient un large public. Silver a travaillé avec de nombreux geeks de statistiques pendant ses jours au *Baseball Prospectus*, mais c'est Silver seul qui a fait l'effort d'adapter ces compétences au nouveau territoire plus lucratif de la prévision des élections. Cela fournit une autre observation générale pour rejoindre les rangs des gagnants de notre économie: si vous ne produisez pas, vous ne prospérerez pas, peu importe vos compétences ou vos talents.

Après avoir établi deux capacités qui sont fondamentales pour avancer dans notre nouveau monde perturbé par la technologie, nous pouvons maintenant poser la question de suivi évidente : comment cultiver ces capacités fondamentales? C'est ici que nous arrivons à une thèse centrale de ce livre: **Les deux capacités fondamentales que nous venons de décrire dépendent de votre capacité à effectuer un travail en profondeur.** Si vous n'avez pas maîtrisé cette compétence fondamentale, vous aurez du mal à apprendre des choses difficiles ou à produire à un niveau d'élite.

La dépendance de ces capacités au travail en profondeur n'est pas immédiatement évidente; cela nécessite un examen plus approfondi de la science de l'apprentissage, de la concentration et de la productivité. Les sections à venir fournissent cet examen plus approfondi et, ce faisant, aideront cette connexion

entre le travail en profondeur et la réussite économique, passez de l'inattendu à l'impensable.

**Le travail en profondeur vous aide à apprendre rapidement les choses difficiles**

«Laissez votre esprit devenir une lentille, grâce aux rayons convergents de l'attention; que votre âme soit entièrement concentrée sur tout ce qui est établi dans votre esprit comme une idée dominante et totalement absorbante. »

Ce conseil vient d' Antonin-Dalmace Sertillanges, un frère dominicain et professeur de philosophie morale, qui pendant la première partie du XXe siècle a écrit un volume mince mais influent intitulé *La vie intellectuelle*. Sertillanges a écrit le livre comme un guide pour «le développement et l'approfondissement de l'esprit» pour ceux qui sont appelés à vivre dans le monde des idées. Tout au long de *la vie intellectuelle*, Sertillanges reconnaît la nécessité de maîtriser des matériaux complexes et aide à préparer le lecteur à ce défi. Pour cette raison, son livre s'avère utile dans notre quête pour mieux comprendre comment les gens maîtrisent rapidement les compétences dures (cognitives).

Pour comprendre les conseils de Sertillanges, revenons à la citation précédente. Dans ces mots, qui sont repris sous de nombreuses formes dans *La vie intellectuelle*, Sertillanges soutient que pour faire progresser votre compréhension de votre domaine, vous devez aborder systématiquement les sujets pertinents, permettant à vos «rayons d'attention convergents» de découvrir la vérité latente dans chacun. En d'autres termes, il enseigne: *Pour apprendre, il faut une concentration intense*. Cette idée se révèle être en avance sur son temps. En réfléchissant à la vie de l'esprit dans les années 1920, Sertillanges a découvert un fait sur la maîtrise de tâches exigeantes sur le plan cognitif qui prendraient encore sept décennies au monde universitaire pour se formaliser.

Cette tâche de formalisation a commencé sérieusement dans les années 1970, lorsqu'une branche de la psychologie, parfois appelée psychologie de la performance, a commencé à explorer systématiquement ce qui sépare les experts (dans de nombreux domaines différents) des autres. Au début des années 1990, K. Anders Ericsson, professeur à la Florida State University, a rassemblé ces éléments en une réponse cohérente unique, cohérente avec la littérature de recherche croissante, qu'il a donné un nom percutant: la pratique délibérée.

Ericsson ouvre son article fondateur sur le sujet avec une affirmation puissante: «Nous nions que ces différences [entre les artistes experts et les adultes normaux] sont immuables... Au lieu de cela, nous soutenons que les différences entre les artistes experts et les adultes normaux reflètent une longue période de un effort délibéré pour améliorer les performances dans un domaine spécifique. »

La culture américaine, en particulier, aime le scénario du prodige («Savez-vous

comme c'est facile pour moi! ” Le personnage de Matt Damon pleure dans le film *Good Will Hunting* alors qu'il fait un travail rapide de preuves qui contrecarrent les meilleurs mathématiciens du monde). La ligne de recherche promise par Ericsson, et maintenant largement acceptée (avec des réserves <sup>\*</sup>), déstabilise ces mythes. Pour maîtriser une tâche cognitivement exigeante, il faut cette forme spécifique de pratique - il y a peu d'exceptions pour le talent naturel. (Sur ce point aussi, Sertillanges semble avoir été en avance sur son temps, soutenant dans *The Intellectual Life*, «Les hommes de génie eux-mêmes n'étaient grands qu'en apportant tout leur pouvoir sur le point sur lequel ils avaient décidé de montrer leur pleine mesure.. »Ericsson n'aurait pas pu mieux dire.)

Cela nous amène à la question de savoir ce que la pratique délibérée requiert réellement. Ses composants de base sont généralement identifiés comme suit: (1) votre attention se concentre étroitement sur une compétence spécifique que vous essayez d'améliorer ou une idée que vous essayez de maîtriser; (2) vous recevez des commentaires afin que vous puissiez corriger votre approche afin de garder votre attention exactement là où elle est la plus productive. La première composante revêt une importance particulière pour notre discussion, car elle souligne que la pratique délibérée ne peut pas coexister avec la distraction et qu'elle requiert plutôt une concentration ininterrompue. Comme le souligne Ericsson, «l'attention diffuse est presque antithétique à l' *attention focalisée* requise par la pratique délibérée» (c'est moi qui souligne).

En tant que psychologues, Ericsson et les autres chercheurs de son domaine ne s'intéressent pas aux *raisons* pour *lesquelles* la pratique délibérée fonctionne; ils l'identifient simplement comme un comportement efficace. Cependant, au cours des décennies qui ont suivi les premiers articles majeurs d'Ericsson sur le sujet, les neuroscientifiques ont exploré les mécanismes physiques qui conduisent les gens à améliorer les tâches difficiles. Comme le souligne le journaliste Daniel Coyle dans son livre de 2009, *The Talent Code*, ces scientifiques croient de plus en plus que la réponse comprend la myéline - une couche de tissu adipeux qui se développe autour des neurones, agissant comme un isolant qui permet aux cellules de tirer plus rapidement et plus proprement. Pour comprendre le rôle de la myéline dans l'amélioration, gardez à l'esprit que les compétences, qu'elles soient intellectuelles ou physiques, finissent par se réduire aux circuits cérébraux. Cette nouvelle science de la performance fait valoir que vous améliorez une compétence en développant plus de myéline autour des neurones concernés, ce qui permet au circuit correspondant de se déclencher plus facilement et plus efficacement. Être bon dans quelque chose, c'est être bien myélinisé.

Cette compréhension est importante car elle fournit une base neurologique pour expliquer pourquoi la pratique délibérée fonctionne. En vous concentrant intensément sur une compétence spécifique, vous forcez le circuit spécifique concerné à tirer, encore et

encore, de manière isolée. Cette utilisation répétitive d'un circuit spécifique déclenche des cellules appelées oligodendrocytes pour commencer à envelopper des couches de myéline autour des neurones dans les circuits, ce qui cimente efficacement la compétence. Par conséquent, la raison pour laquelle il est important de se concentrer intensément sur la tâche

main tout en évitant la distraction parce que c'est le seul moyen d'isoler suffisamment le circuit neuronal pertinent pour déclencher une myélinisation utile. En revanche, si vous essayez d'apprendre une nouvelle compétence complexe (par exemple, la gestion de bases de données SQL) dans un état de faible concentration (peut-être que votre flux Facebook est également ouvert), vous tirez trop de circuits simultanément et au hasard pour les isoler le groupe de neurones que vous souhaitez réellement renforcer.

Au cours du siècle qui s'est écoulé depuis qu'Antonin-Dalmace Sertillanges a écrit pour la première fois sur l'utilisation de l'esprit comme une lentille pour concentrer les rayons de l'attention, nous sommes passés de cette métaphore élevée à une explication nettement moins poétique exprimée en termes de cellules oligodendrocytaires. Mais cette séquence de réflexion sur la réflexion indique une conclusion incontournable: pour apprendre rapidement des choses difficiles, vous devez vous concentrer intensément sans distraction. En d'autres termes, apprendre est un acte de travail profond. Si vous êtes à l'aise pour approfondir, vous maîtriserez les systèmes et les compétences de plus en plus complexes nécessaires pour prospérer dans notre économie. Si vous restez plutôt l'un des nombreux pour qui la profondeur est inconfortable et la distraction omniprésente, vous ne devriez pas vous attendre à ce que ces systèmes et compétences vous viennent facilement.

## Le travail en profondeur vous aide à produire à un niveau d'élite

Adam Grant produit à un niveau d'élite. Lorsque j'ai rencontré Grant en 2013, il était le plus jeune professeur à avoir été nommé à la Wharton School of Business de Penn. Un an plus tard, lorsque j'ai commencé à écrire ce chapitre (et que je commençais à peine à penser à mon propre processus de titularisation), la demande a été mise à jour: il est maintenant le plus jeune *professeur titulaire*\* à Wharton.

La raison pour laquelle Grant a avancé si rapidement dans son coin du monde universitaire est simple: il produit. En 2012, Grant a publié sept articles, tous dans des revues majeures. Il s'agit d'un taux absurdement élevé pour son domaine (dans lequel les professeurs ont tendance à travailler seuls ou dans de petites collaborations professionnelles et n'ont pas de grandes équipes d'étudiants et de post-

doctorants pour soutenir leurs recherches). En 2013, ce nombre est tombé à cinq. C'est encore absurdement élevé, mais en deçà de ses normes récentes. Il peut être excusé pour cette baisse, cependant, car cette même année, il a publié un livre intitulé *Give and Take*, qui a popularisé certaines de ses recherches sur les relations dans les affaires. Dire que ce livre a été un succès est un euphémisme. Il a fini par figurer sur la couverture du *New York Times Magazine* et est devenu un énorme best-seller. Lorsque Grant a été nommé professeur titulaire en 2014, il avait déjà écrit plus de soixante publications évaluées par des pairs en plus de son livre à succès.

Peu de temps après avoir rencontré Grant, ma propre carrière universitaire en tête, je n'ai pas pu m'empêcher de lui poser des questions sur sa productivité. Heureusement pour moi, il était heureux de partager ses réflexions sur le sujet. Il s'avère que Grant réfléchit beaucoup aux mécanismes de production à un niveau d'élite. Il m'a envoyé, par exemple, une collection de diapositives PowerPoint d'un atelier auquel il a participé avec plusieurs autres professeurs de son domaine. L'événement était axé sur des observations fondées sur des données sur la façon de produire un travail académique à un rythme optimal. Ces diapositives comprenaient des graphiques circulaires détaillés de la répartition du temps par saison, un organigramme capturant le développement des relations avec les co-auteurs et une liste de lecture suggérée avec plus de vingt titres. Ces professeurs de commerce ne vivent pas le cliché d'universitaire distrait perdu dans les livres et trébuchant parfois sur une grande idée. Ils voient la productivité comme un problème scientifique à résoudre systématiquement - un objectif qu'Adam Grant semble avoir atteint.

Bien que la productivité de Grant dépende de nombreux facteurs, il y a une idée en particulier qui semble au cœur de sa méthode: le regroupement de travaux intellectuels durs mais importants en longs tronçons ininterrompus. Grant effectue ce traitement par lots à plusieurs niveaux. Dans l'année, il empile son enseignement au semestre d'automne, au cours duquel il peut consacrer toute son attention à bien enseigner et à être disponible pour ses étudiants. (Cette méthode semble fonctionner, car Grant est actuellement l'enseignant le mieux noté à Wharton et le lauréat de plusieurs prix d'enseignement.) En regroupant son enseignement à l'automne, Grant peut alors se concentrer pleinement sur la recherche au printemps et en été, et aborder ce travail avec moins de distraction.

Grant attire également son attention sur une plus petite échelle de temps. Au sein d'un semestre dédié à la recherche, il alterne des périodes où sa porte est ouverte aux étudiants et collègues, et des périodes où il s'isole pour se concentrer complètement et sans distraction sur une seule tâche de recherche. (Il divise généralement la

rédaction d'un article scientifique en trois tâches distinctes: analyser les données, rédiger un brouillon complet et éditer le brouillon en quelque chose de publiable.) Pendant ces périodes, qui peuvent durer jusqu'à trois ou quatre jours, il met souvent un répondeur automatique absent de son courrier électronique pour que les correspondants sachent ne pas s'attendre à une réponse. «Cela déroute parfois mes collègues», me dit-il. «Ils disent: 'Vous n'êtes pas absent, je vous vois dans votre bureau en ce moment!'» Mais pour Grant, il est important de faire respecter un isolement strict jusqu'à ce qu'il ait terminé la tâche à accomplir.

Je suppose qu'Adam Grant ne travaille pas beaucoup plus d'heures que le professeur moyen dans une institution de recherche d'élite (en général, c'est un groupe enclin au workaholism), mais il parvient toujours à produire plus que n'importe qui d'autre dans son domaine . Je soutiens que son approche du traitement par lots aide à expliquer ce paradoxe. En particulier, en consolidant son travail en impulsions intenses et ininterrompues, il est

en tirant parti de la loi de productivité suivante:

$$\text{Travail de haute qualité produit} = (\text{temps passé}) \times (\text{intensité de la mise au point})$$

Si vous croyez à cette formule, alors les habitudes de Grant ont du sens: en maximisant son intensité lorsqu'il travaille, il maximise les résultats qu'il produit par unité de temps passé à travailler.

Ce n'est pas la première fois que je rencontre cette conception formelle de la productivité. Cela m'a été signalé lors de mes recherches sur mon deuxième livre, *Comment devenir un étudiant Straight-A*, de nombreuses années plus tôt. Au cours de ce processus de recherche, j'ai interviewé une cinquantaine d'étudiants de premier cycle à très haut score dans certaines des écoles les plus compétitives du pays. Quelque chose que j'ai remarqué dans ces interviews est que les meilleurs étudiants ont souvent moins étudié que le groupe d'étudiants juste en dessous d'eux dans le classement GPA. L'une des explications de ce phénomène s'est avérée être la formule détaillée plus tôt: les meilleurs élèves ont compris le rôle que joue l'intensité dans la productivité et ont donc fait tout leur possible pour maximiser leur concentration, réduisant radicalement le temps nécessaire pour se préparer aux tests ou rédiger des articles., sans diminuer la qualité de leurs résultats.

L'exemple d'Adam Grant implique que cette formule d'intensité s'applique au-delà du GPA de premier cycle et s'applique également à d'autres tâches exigeantes sur le plan cognitif. Mais pourquoi serait-ce? Une explication intéressante vient de Sophie Leroy, professeur de commerce à l'Université du Minnesota. Dans un article de 2009, intitulé de façon intrigante: «Pourquoi est-il si difficile de faire mon travail?», Leroy a introduit un effet qu'elle a appelé *résidu de l'attention*. Dans

l'introduction de cet article, elle a noté que d'autres chercheurs ont étudié l'effet du multitâche - en essayant d'accomplir plusieurs tâches simultanément - sur les performances, mais que dans le bureau du travail de la connaissance moderne, une fois que vous êtes arrivé à un niveau suffisamment élevé, c'était plus Il est courant de trouver des personnes travaillant sur plusieurs projets de manière séquentielle: «Passer d'une réunion à l'autre, commencer à travailler sur un projet et peu après avoir à passer à un autre ne fait que faire partie de la vie dans les organisations», explique Leroy.

Le problème que cette recherche identifie avec cette stratégie de travail est que lorsque vous passez d'une tâche A à une autre tâche B, votre attention ne suit pas immédiatement - un *résidu* de votre attention reste bloqué en pensant à la tâche d'origine. Ce résidu devient particulièrement épais si votre travail sur la tâche A était illimité et de faible intensité avant de passer, mais même si vous terminez la tâche A avant de continuer, votre attention reste divisée pendant un certain temps.

Leroy a étudié l'effet de ce résidu d'attention sur les performances en forçant des commutateurs de tâches en laboratoire. Dans une telle expérience, par exemple, elle a commencé son

sujets travaillant sur un ensemble de puzzles de mots. Dans l'un des essais, elle les interrompait et leur disait qu'ils devaient passer à une nouvelle tâche difficile, dans ce cas, la lecture des curriculum vitae et la prise de décisions d'embauche hypothétiques. Dans d'autres épreuves, elle a laissé les sujets terminer les énigmes avant de leur donner la tâche suivante. Entre perplexité et embauche, elle déploierait un jeu de décision lexical rapide pour quantifier la quantité de résidus laissés par la première tâche. <sup>\*</sup> Les résultats de cette expérience et de ses expériences similaires étaient clairs: «Les personnes qui éprouvent des résidus d'attention après avoir changé de tâche sont susceptibles de présenter de mauvaises performances pour la tâche suivante», et plus le résidu est intense, plus les performances sont mauvaises.

Le concept de résidu d'attention aide à expliquer pourquoi la formule d'intensité est vraie et contribue donc à expliquer la productivité de Grant. En travaillant sur une seule tâche difficile pendant longtemps sans basculer, Grant minimise l'impact négatif des résidus d'attention de ses autres obligations, lui permettant de maximiser les performances sur cette seule tâche. Lorsque Grant travaille pendant des jours isolément sur un papier, en d'autres termes, il le fait à un niveau d'efficacité plus élevé que le professeur standard, suivant une stratégie plus distraite dans laquelle le travail est interrompu à plusieurs reprises par des interruptions de récupération de résidus .

Même si vous ne parvenez pas à reproduire complètement l'isolement extrême de Grant (nous aborderons différentes stratégies de planification de la profondeur dans la partie 2), le concept de résidu d'attention est toujours révélateur car il implique que l'habitude courante de travailler dans un état de semi-distraction est potentiellement dévastateur pour vos performances. Il peut sembler inoffensif de jeter un rapide coup d'œil à votre boîte de réception toutes les dix minutes environ. En effet, beaucoup justifient ce comportement comme *meilleur* que l'ancienne pratique de laisser une boîte de réception ouverte à l'écran à tout moment (une habitude de paille que peu de gens suivent maintenant). Mais Leroy nous apprend que ce n'est en fait pas vraiment une amélioration. Cette vérification rapide introduit une nouvelle cible pour votre attention. Pire encore, en voyant des messages que vous ne pouvez pas traiter pour le moment (ce qui est presque toujours le cas), vous serez obligé de revenir à la tâche principale avec une tâche secondaire non terminée. Le résidu d'attention laissé par ces commutateurs non résolus amortit vos performances.

Lorsque nous prenons du recul par rapport à ces observations individuelles, nous voyons une forme d'argument claire: pour produire à votre niveau maximal, vous devez travailler pendant de longues périodes avec une concentration totale sur une seule tâche sans distraction. Autrement dit, **le type de travail qui optimise vos performances est un travail en profondeur**. Si vous n'êtes pas à l'aise pour aller en profondeur pendant de longues périodes, il sera difficile d'obtenir vos performances aux niveaux de qualité et de quantité de pointe de plus en plus nécessaires pour prospérer professionnellement. À moins que votre talent et vos compétences ne dépassent absolument ceux de vos concurrents, les travailleurs profonds parmi eux vous surprendront.

## Et Jack Dorsey?

J'ai maintenant expliqué pourquoi le travail en profondeur soutient des capacités qui deviennent de plus en plus importantes dans notre économie. Avant d'accepter cette conclusion, cependant, nous devons faire face à un type de question qui se pose souvent lorsque je discute de ce sujet: *Qu'en est-il de Jack Dorsey?*

Jack Dorsey a aidé à fonder Twitter. Après avoir démissionné de son poste de PDG, il a ensuite lancé la société de traitement des paiements Square. Pour citer un profil Forbes: «C'est un perturbateur à grande échelle et un récidiviste.» C'est aussi quelqu'un qui ne passe pas beaucoup de temps dans un état de travail profond. Dorsey n'a pas le luxe de longues périodes de réflexion ininterrompue car, au moment où le profil Forbes a été rédigé, il a maintenu des fonctions de gestion à la fois sur Twitter (où il est resté président) et Square, conduisant à un

calendrier étroitement calibré qui garantit que les entreprises ont une «cadence hebdomadaire» prévisible (et cela garantit également que le temps et l'attention de Dorsey sont gravement fracturés).

Dorsey rapporte, par exemple, qu'il termine la journée moyenne avec trente à quarante séries de notes de réunion qu'il examine et filtre la nuit. Dans les petits espaces entre toutes ces rencontres, il croit à la disponibilité fortuite. «Je fais beaucoup de mon travail sur des tables debout , auxquelles tout le monde peut arriver», a déclaré Dorsey. «J'entends toutes ces conversations dans l'entreprise.»

Ce style de travail n'est pas profond. Pour utiliser un terme de notre section précédente, le résidu d'attention de Dorsey est probablement enduit d'épaisseur alors qu'il se précipite d'une réunion à l'autre, laissant les gens l'interrompre librement dans les brefs intermèdes entre les deux. Et pourtant, nous ne pouvons pas dire que le travail de Dorsey est superficiel, car le travail superficiel, tel que défini dans l'introduction, est de faible valeur et facilement reproductible, tandis que ce que fait Jack Dorsey est incroyablement précieux et hautement récompensé dans notre économie (à la date de la rédaction de cet article, il était parmi les mille personnes les plus riches du monde, avec une valeur nette de plus de 1,1 milliard de dollars).

Jack Dorsey est important pour notre discussion car il est l'exemple d'un groupe que nous ne pouvons ignorer: les individus qui prospèrent sans profondeur. Lorsque j'ai intitulé la question motivante de cette section «Qu'en est-il de Jack Dorsey?», Je fournissais un exemple spécifique d'une requête plus générale: si le travail en profondeur est si important, pourquoi y a-t-il des gens distraits qui réussissent bien? Pour conclure ce chapitre, je veux aborder cette question afin qu'elle ne vous harcèle pas alors que nous approfondissons le sujet de la profondeur dans les pages à venir.

Pour commencer, il faut d'abord noter que Jack Dorsey est un cadre de haut niveau d'une grande

entreprise (deux entreprises, en fait). Les personnes occupant de tels postes jouent un rôle majeur dans la catégorie de ceux qui prospèrent sans profondeur, car le style de vie de ces cadres est célèbre et inévitablement distrait. Voici Kerry Trainor, PDG de Vimeo, essayant de répondre à la question de combien de temps il peut passer sans e-mail: «Je peux passer un bon samedi solide sans, sans... enfin, la plupart de la journée sans... je veux dire, je» Je vais le vérifier , mais je ne répondrai pas nécessairement. »

Dans le même temps, bien sûr, ces dirigeants sont mieux rémunérés et plus importants dans l'économie américaine aujourd'hui qu'à aucun autre moment de l'histoire. Le succès sans profondeur de Jack Dorsey est courant à ce niveau de direction d'élite. Une fois que nous avons stipulé cette réalité, nous devons alors prendre du recul pour nous

rappeler qu'elle ne mine pas la valeur générale de la profondeur. Pourquoi? Parce que la nécessité de la distraction dans la vie professionnelle de ces cadres est très spécifique à leur emploi particulier. Un bon PDG est essentiellement un moteur de décision difficile à automatiser , un peu comme *Jeopardy* d'IBM ! -Jouant le système Watson. Ils ont construit un référentiel d'expérience durement gagné et ont affiné et prouvé un instinct pour leur marché. Ils sont ensuite présentés des intrants tout au long de la journée - sous forme d' e-mails, de réunions, de visites de sites, etc. - qu'ils doivent traiter et appliquer. Demander à un PDG de passer quatre heures à réfléchir profondément à un seul problème est un gaspillage de ce qui le rend précieux. Il vaut mieux embaucher trois subalternes intelligents pour réfléchir profondément au problème et ensuite apporter leurs solutions à l'exécutif pour une décision finale.

Cette spécificité est importante car elle nous dit que si vous êtes cadre de haut niveau dans une grande entreprise, vous n'avez probablement pas besoin des conseils dans les pages qui suivent. D'autre part, cela nous indique également que vous ne pouvez pas extrapoler l'approche de ces cadres à d' autres emplois. Le fait que Dorsey encourage l'interruption ou que Kerry Trainor vérifie constamment ses e-mails ne signifie pas que vous partagerez leur succès si vous emboîtez le pas: leurs comportements sont caractéristiques de leurs rôles spécifiques en tant que mandataires sociaux.

Cette règle de spécificité doit être appliquée à des contre-exemples similaires qui viennent à l'esprit lors de la lecture du reste de ce livre. Il y a, rappelons-le continuellement, certains secteurs de notre économie où la profondeur n'est pas valorisée. En plus des cadres, nous pouvons également inclure, par exemple, certains types de vendeurs et de lobbyistes, pour lesquels la connexion constante est leur devise la plus appréciée. Il y a même ceux qui réussissent à repousser les succès distraits dans des domaines où la profondeur serait utile.

Mais en même temps, ne soyez pas trop hâtif pour qualifier votre travail de nécessairement non profond. Ce n'est pas parce que vos habitudes actuelles rendent difficile le travail en profondeur que ce manque de profondeur est fondamental pour bien faire votre travail. Dans le chapitre suivant, par exemple, je dis

l'histoire d'un groupe de consultants en gestion de haut niveau qui étaient convaincus qu'une connectivité e-mail constante était nécessaire pour qu'ils puissent servir leurs clients. Lorsqu'un professeur de Harvard les a forcés à se déconnecter plus régulièrement (dans le cadre d'une étude de recherche), ils ont découvert, à leur grande surprise, que cette connectivité n'avait pas autant d'importance

qu'ils l'avaient supposé. Les clients n'avaient pas vraiment besoin de les joindre à tout moment et leurs performances en tant que consultants se sont *améliorées* une fois que leur attention est devenue moins fracturée.

De même, plusieurs managers que je connais ont essayé de me convaincre qu'ils sont plus utiles lorsqu'ils sont en mesure de répondre rapidement aux problèmes de leurs équipes, évitant ainsi les blocages du projet. Ils considèrent que leur rôle est de favoriser la productivité des autres, pas nécessairement de protéger la leur. Des discussions de suivi , cependant, ont rapidement révélé que cet objectif ne nécessitait pas *vraiment* une connectivité de fracturation de l'attention . En effet, de nombreuses sociétés de logiciels déploient désormais la méthodologie de gestion de projet Scrum, qui remplace une grande partie de cette messagerie ad hoc par des réunions de statut régulières, hautement structurées et impitoyablement efficaces (souvent tenues debout pour minimiser l'envie de bavarder). Cette approche libère plus de temps de gestion pour réfléchir profondément aux problèmes que leurs équipes abordent, améliorant souvent la valeur globale de ce qu'ils produisent.

En d'autres termes: le travail en profondeur n'est pas la *seule* compétence valable dans notre économie, et il est possible de bien faire sans favoriser cette capacité, *mais* les niches où cela est conseillé sont de plus en plus rares. À moins que vous ayez des preuves solides que la distraction est importante pour votre profession spécifique, vous êtes mieux servi, pour les raisons exposées plus haut dans ce chapitre, en réfléchissant sérieusement à la profondeur.

## *Chapitre deux*

## Le travail en profondeur est rare

En 2012, Facebook a dévoilé les plans d'un nouveau siège conçu par Frank Gehry. Au centre de ce nouveau bâtiment se trouve ce que le PDG Mark Zuckerberg a appelé «le plus grand plan d'étage ouvert au monde»: plus de trois mille employés travailleront sur des meubles mobiles répartis sur une superficie de dix acres . Facebook, bien sûr, n'est pas le seul poids lourd de la Silicon Valley à adopter le concept de bureau ouvert. Lorsque Jack Dorsey, que nous avons rencontré à la fin du dernier chapitre, a acheté l'ancien bâtiment du San Francisco Chronicle pour abriter Square, il a configuré l'espace pour que ses développeurs travaillent dans des espaces communs sur de longs bureaux partagés. "Nous encourageons les gens à rester à l'air libre parce que nous croyons à la sérendipité - et aux gens qui marchent les uns avec les autres pour enseigner de nouvelles choses", a expliqué Dorsey.

Une autre tendance des grandes entreprises ces dernières années est la montée de la messagerie instantanée. Un article du *Times* note que cette technologie n'est plus la «province des adolescents bavards» et aide désormais les entreprises à bénéficier de «nouveaux gains de productivité et améliorations du temps de réponse des clients». Un chef de produit senior chez IBM se vante: «Nous envoyons 2,5 millions de messages instantanés au sein d'IBM chaque jour.»

Hall, une start-up de la Silicon Valley qui aide les employés à aller au-delà du simple chat et à s'engager dans une « collaboration en temps réel» est l'un des nouveaux entrants les plus réussis dans l'espace de messagerie instantanée d'entreprise . Un développeur basé à San Francisco que je connais m'a décrit ce que c'était que de travailler dans une entreprise qui utilise Hall. Les employés les plus «efficaces», a-t-il expliqué, ont configuré leur éditeur de texte pour faire clignoter une alerte sur leur écran lorsqu'une nouvelle question ou un nouveau commentaire est publié sur le compte Hall de l'entreprise. Ils peuvent ensuite, avec une séquence de frappes effectuées, sauter vers Hall, taper leurs pensées, puis revenir à leur codage avec à peine une pause. Mon ami semblait impressionné en décrivant sa vitesse.

Une troisième tendance est la pression des producteurs de contenu de tous types pour maintenir une présence sur les réseaux sociaux. Le *New York Times* , bastion des valeurs médiatiques du vieux monde , encourage désormais ses employés à tweeter - un indice pris par plus de huit cents écrivains, éditeurs et photographes pour le journal qui ont désormais un compte Twitter.

Ce n'est pas un comportement aberrant; c'est plutôt la nouvelle norme. Lorsque le romancier Jonathan Franzen a écrit un article pour le *Guardian* qualifiant Twitter de «développement coercitif» dans le monde littéraire, il a été largement ridiculisé comme étant déconnecté. Le magazine en ligne *Slate* a qualifié les plaintes de Franzen de «guerre solitaire sur Internet» et sa collègue romancière Jennifer Weiner a écrit une réponse dans *The New Republic* dans laquelle elle affirmait: «Franzen est une catégorie à part, une voix solitaire émettant des décrets *ex cathedra* qui ne peuvent s'appliquer que à lui-même." Le hashtag sarcastique #JonathanFranzenhates est rapidement devenu une mode.

Je mentionne ces trois tendances commerciales car elles mettent en évidence un paradoxe. Dans le dernier chapitre, j'ai soutenu que le travail en profondeur est plus précieux que jamais dans notre économie en mutation. Si cela est vrai, cependant, vous vous attendez à voir cette compétence promue non seulement par des personnes ambitieuses mais aussi par des organisations qui espèrent tirer le meilleur parti de leurs employés. Comme le soulignent les exemples fournis, cela ne se produit pas. De nombreuses autres idées sont considérées comme plus importantes que le travail en profondeur dans le monde des affaires, y compris, comme nous venons de le voir, une collaboration fortuite, une communication rapide et une présence active sur les médias sociaux.

Il est déjà assez regrettable que tant de tendances soient priorisées avant le travail en profondeur, mais pour ajouter l'insulte à la blessure, beaucoup de ces tendances *diminuent* activement la capacité d'aller en profondeur. Les bureaux ouverts, par exemple, pourraient créer plus d'occasions de collaboration<sup>\*</sup> mais ils le font au prix d'une «distraction massive», pour citer les résultats d'expériences menées pour un spécial télévisé britannique intitulé *La vie secrète des immeubles de bureaux* . "Si vous lancez dans un travail et qu'un téléphone se déclenche en arrière-plan, cela gâche ce sur quoi vous vous concentrez", a déclaré le neuroscientifique qui a dirigé les expériences pour l'émission. "Même si vous n'êtes pas au courant à l'époque, le cerveau réagit aux distractions."

Des problèmes similaires s'appliquent à l'essor de la messagerie en temps réel . Les boîtes de réception de courrier électronique , en théorie, ne peuvent vous distraire que lorsque vous choisissez de les ouvrir, tandis que les systèmes de messagerie instantanée sont censés être toujours actifs, ce qui amplifie l'impact de l'interruption. Gloria Mark, professeur d'informatique à l'Université de Californie à Irvine, est experte en science de la fragmentation de l'attention. Dans une étude bien citée , Mark et ses co-auteurs ont observé des travailleurs du savoir dans de vrais bureaux et ont constaté qu'une interruption, même courte, retarde le temps total requis pour terminer une tâche d'une fraction significative. «Cela a été rapporté par les sujets comme

très préjudiciable», a-t-elle résumé avec un euphémisme académique typique.

Forcer les producteurs de contenu sur les médias sociaux a également des effets négatifs sur la capacité d'approfondir. Les journalistes sérieux, par exemple, doivent se concentrer sur le journalisme sérieux - plonger dans des sources compliquées, extraire des fils de connexion, élaborer des textes en prose persuasive - afin de leur demander d'interrompre cette réflexion profonde tout au long de la journée pour participer

dans les va -et-vient mousseux du titrage en ligne semble au mieux non pertinent (et quelque peu dégradant), et au pire dévastateur. L'écrivain respecté *New Yorker* George Packer a bien saisi cette peur dans un essai sur les raisons pour lesquelles il ne tweete pas: «Twitter est un crack pour les accros des médias. Cela me fait peur, non pas parce que je suis moralement supérieur à cela, mais parce que je ne pense pas que je pourrais y faire face. J'ai peur de finir par laisser mon fils avoir faim. » Fait révélateur, quand il a écrit cet essai, Packer était occupé à écrire son livre *The Unwinding*, qui est sorti peu de temps après et a rapidement remporté le National Book Award - malgré (ou, peut-être, aidé par) son manque d'utilisation des médias sociaux.

Pour résumer, les grandes tendances dans les affaires d'aujourd'hui diminuent activement la capacité des gens à effectuer un travail en profondeur, même si les avantages promis par ces tendances (par exemple, un heureux hasard, des réponses plus rapides aux demandes et une plus grande exposition) sont sans doute éclipsés par les avantages qui découlent d'un engagement à travailler en profondeur (par exemple, la capacité d'apprendre rapidement des choses difficiles et de produire à un niveau d'élite). Le but de ce chapitre est d'expliquer ce paradoxe. La rareté du travail en profondeur, je dirai, n'est pas due à une faiblesse fondamentale de l'habitude. Lorsque nous examinons de plus près pourquoi nous adoptons la distraction au travail, nous constatons que les raisons sont plus arbitraires que ce à quoi nous pouvons nous attendre - sur la base d'une pensée erronée combinée à l'ambiguité et à la confusion qui définissent souvent le travail de connaissance. Mon objectif est de vous convaincre que bien que notre étreinte actuelle de la distraction soit un phénomène réel, elle repose sur une base instable et peut être facilement écartée une fois que vous décidez de cultiver une éthique de travail profonde.

## Le trou noir métrique

À l'automne 2012, Tom Cochran, directeur de la technologie d'Atlantic Media, s'est alarmé du temps qu'il semblait consacrer au courrier électronique. Donc, comme tout bon technicien, il a décidé de

quantifier ce malaise. Observant son propre comportement, il a mesuré qu'en une seule semaine, il avait reçu 511 courriels et en avait envoyé 284. Cela correspondait en moyenne à environ 160 courriels par jour sur une semaine de travail de cinq jours . En calculant davantage, Cochran a noté que même s'il réussissait à ne passer que trente secondes par message en moyenne, cela représentait encore près d'une heure et demie par jour consacrée au déplacement d'informations comme un routeur de réseau humain. Cela semblait être beaucoup de temps passé sur quelque chose qui n'était pas un élément principal de sa description de travail.

Comme Cochran se souvient dans un article de blog qu'il a écrit sur son expérience pour la *Harvard Business Review* , ces statistiques simples lui ont fait penser au reste de son entreprise. Combien de temps les employés d'Atlantic Media ont-ils dépensé pour se déplacer dans l'information au lieu de se concentrer sur les tâches spécialisées qu'ils ont été embauchés pour effectuer? Déterminé à répondre à cette question, Cochran s'est réuni à l'échelle de l'entreprise

statistiques sur les e-mails envoyés par jour et le nombre moyen de mots par e-mail. Il a ensuite combiné ces chiffres avec la vitesse de frappe, la vitesse de lecture et le salaire moyen des employés. Le résultat: il a découvert qu'Atlantic Media dépensait bien plus d'un million de dollars par an pour payer les gens pour traiter les e-mails, chaque message envoyé ou reçu tapant sur l'entreprise pour environ quatre-vingt-quinze cents de coûts de main-d'œuvre. «Une méthode de communication« libre et sans frottement », a résumé Cochran,« avait des coûts accessoires équivalant à l'acquisition d'une petite entreprise Learjet ».

L'expérience de Tom Cochran a donné un résultat intéressant sur le coût littéral d'un comportement apparemment inoffensif. Mais la véritable importance de cette histoire est l'expérience elle-même, et en particulier sa complexité. Il s'avère très difficile de répondre à une question simple telle que: quel est l'impact de nos habitudes de messagerie actuelles sur le résultat net? Cochran a dû mener une enquête à l' échelle de l'entreprise et collecter des statistiques sur l'infrastructure informatique. Il a également dû rassembler des données salariales et des informations sur la vitesse de frappe et de lecture, et exécuter le tout à travers un modèle statistique pour cracher son résultat final. Et même alors, le résultat est fongible, car il n'est pas en mesure de séparer, par exemple, la quantité de valeur *produite* par cette utilisation fréquente et coûteuse du courrier électronique pour compenser une partie de son coût.

Cet exemple se généralise à la plupart des comportements susceptibles d'entraver ou d'améliorer le travail en profondeur. Même si nous acceptons abstrairement que la distraction a des coûts et que la profondeur a une valeur, ces impacts, comme Tom Cochran l'a

découvert, sont difficiles à mesurer. Ce n'est pas un trait unique aux habitudes liées à la distraction et à la profondeur: de manière générale, comme le travail de connaissances impose des exigences plus complexes à la main-d'œuvre, il devient plus difficile de mesurer la valeur des efforts d'un individu. L'économiste français Thomas Piketty a explicité ce point dans son étude de la croissance extrême des salaires des cadres. L'hypothèse habilitante motivant son argument est qu'«il est objectivement difficile de mesurer les contributions individuelles à la production d'une entreprise». En l'absence de telles mesures, des résultats irrationnels, tels que les salaires des cadres supérieurs à leur productivité marginale, peuvent se produire. Même si certains détails de la théorie de Piketty sont controversés, l'hypothèse sous-jacente selon laquelle il est de plus en plus difficile de mesurer les contributions des individus est généralement considérée, pour citer l'un de ses critiques, «sans aucun doute vraie».

Il ne faut pas, par conséquent, attendre la ligne de fond impact de -détruire la profondeur des comportements à détecter facilement. Comme Tom Cochran l'a découvert, ces métriques tombent dans une région opaque résistante aux mesures faciles - une région que j'appelle le *trou noir métrique*. Bien sûr, ce n'est pas parce qu'il est difficile de mesurer des mesures liées au travail en profondeur que les entreprises le rejettent automatiquement. Nous avons de nombreux exemples de comportements pour lesquels il est difficile de mesurer leur ligne de fond d' impact , mais que

néanmoins prospérer dans notre culture d'entreprise; pensez, par exemple, aux trois tendances qui ont ouvert ce chapitre, ou aux salaires démesurés des cadres qui ont intrigué Thomas Piketty. Mais sans mesures claires pour le soutenir, tout comportement commercial est vulnérable à un caprice instable et à des forces changeantes, et dans cette mêlée volatile, le travail en profondeur s'est particulièrement mal comporté.

La réalité de ce trou noir métrique est la toile de fond des arguments qui suivent dans ce chapitre. Dans ces sections à venir, je décrirai divers états d'esprit et préjugés qui ont éloigné les entreprises du travail en profondeur et vers des alternatives plus distrayantes. Aucun de ces comportements ne survivrait longtemps s'il était clair qu'ils nuisaient au résultat net, mais le trou noir métrique empêche cette clarté et permet le passage à la distraction que nous rencontrons de plus en plus dans le monde professionnel.

## Le principe de la moindre résistance

En ce qui concerne les comportements distrayants adoptés en milieu de travail, nous devons donner une position dominante à la *culture*

désormais omniprésente *de la connectivité* , où l'on est censé lire et répondre aux e-mails (et aux communications associées) rapidement. Lors de ses recherches sur ce sujet, Leslie Perlow, professeur à la Harvard Business School, a constaté que les professionnels qu'elle interrogeait passaient environ vingt à vingt-cinq heures par semaine en *dehors du bureau pour surveiller les e-mails* - estimant qu'il était important de répondre à tout e-mail (interne ou externe) dans une heure de son arrivée.

Vous pourriez faire valoir - comme beaucoup le font - que ce comportement est nécessaire dans de nombreuses entreprises en évolution rapide . Mais voici où les choses deviennent intéressantes: Perlow a testé cette affirmation. Plus en détail, elle a convaincu les dirigeants du Boston Consulting Group, une société de conseil en gestion à haute pression avec une culture de connectivité enracinée, de la laisser jouer avec les habitudes de travail d'une de leurs équipes. Elle voulait tester une question simple: cela aide-t-il vraiment votre travail à être constamment connecté? Pour ce faire, elle a fait quelque chose d'extrême: elle a forcé chaque membre de l'équipe à prendre une journée de travail complètement hors service - aucune connectivité avec quiconque à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

«Au début, l'équipe a résisté à l'expérience», se souvient-elle à propos de l'un des essais. "La partenaire en charge, qui avait été très favorable à l'idée de base, était soudain nerveuse de devoir dire à son client que chaque membre de son équipe serait absent un jour par semaine." Les consultants étaient tout aussi nerveux et inquiets de «mettre leur carrière en danger». Mais l'équipe n'a pas perdu ses clients et ses membres n'ont pas perdu leur emploi. Au lieu de cela, les consultants ont trouvé plus de plaisir dans leur travail, une meilleure communication entre eux, plus d'apprentissage (comme nous aurions pu

prévu, étant donné le lien entre la profondeur et le développement des compétences mis en évidence dans le dernier chapitre), et peut-être le plus important, «un meilleur produit livré au client».

Cela motive une question intéressante: pourquoi tant de gens suivent l'exemple du Boston Consulting Group et favorisent une culture de connectivité même s'il est probable, comme Perlow l'a constaté dans son étude, que cela nuit au bien-être et à la productivité des employés , et probablement pas aider la ligne du bas? Je pense que la réponse peut être trouvée dans la réalité suivante du comportement au travail.

**Le principe de moindre résistance:** en entreprise, sans rétroaction claire sur l'impact des divers comportements à la ligne de fond, nous tendrons vers des comportements qui sont les plus faciles en ce moment.

Pour revenir à notre question de savoir pourquoi les cultures de connectivité persistent, la réponse, selon notre principe, est parce que *c'est plus facile*. Il y a au moins deux grandes raisons pour lesquelles cela est vrai. Le premier concerne la réactivité à vos besoins. Si vous travaillez dans un environnement où vous pouvez obtenir une réponse à une question ou à une information spécifique immédiatement lorsque le besoin s'en fait sentir, cela vous facilite la vie , du moins pour le moment. Si vous ne pouviez pas compter sur ce temps de réponse rapide, vous devriez plutôt planifier plus à l'avance votre travail, être plus organisé et être prêt à mettre les choses de côté pendant un certain temps et à tourner votre attention ailleurs en attendant ce que vous avez demandé. . Tout cela rendrait le quotidien de votre vie professionnelle plus difficile (même si cela produisait plus de satisfaction et de meilleurs résultats à long terme). L'essor de la messagerie instantanée professionnelle, mentionné plus haut dans ce chapitre, peut être considéré comme un état d' esprit poussé à l'extrême. Si la réception d'une réponse par e-mail dans l'heure qui suit vous facilite la tâche, obtenir une réponse par message instantané en moins d'une minute améliorerait ce gain d'un ordre de grandeur.

La deuxième raison pour laquelle une culture de la connectivité facilite la vie est qu'elle crée un environnement où il devient acceptable de passer votre journée hors de votre boîte de réception - répondant à la dernière missive avec empressement tandis que d'autres s'entassent derrière, tout en se sentant satisfaisant et productif (plus à ce sujet bientôt). Si le courrier électronique devait se déplacer à la périphérie de votre journée de travail, vous seriez obligé de déployer une approche plus réfléchie pour déterminer sur quoi vous devriez travailler et pour combien de temps. Ce type de planification est difficile. Prenons, par exemple, la méthodologie de gestion des tâches *Getting Things Done* de David Allen , qui est un système bien respecté de gestion intelligente des obligations concurrentes sur le lieu de travail. Ce système propose un organigramme à *quinze éléments* pour prendre une décision sur ce qu'il faut faire ensuite! Il est beaucoup plus facile de simplement carillon sur la dernière CC'D e-mail fil.

Je prends la connectivité constante comme étude de cas dans cette discussion, mais c'est juste

l' un des nombreux exemples de comportements commerciaux qui sont antithétiques à la profondeur et la réduction probable de la ligne de fond valeur produite par la société, qui se développent néanmoins parce que, en l'absence de mesures, la plupart des gens se rabattent sur ce qui est plus facile.

Pour citer un autre exemple, considérez la pratique courante de la mise en place de réunions régulières pour les projets. Ces réunions ont tendance à s'accumuler et à fracturer les horaires au point où une

concentration soutenue pendant la journée devient impossible. Pourquoi persistent-ils? *Ils sont plus faciles.* Pour beaucoup, ces réunions permanentes deviennent une forme simple (mais directe) d'organisation personnelle. Au lieu d'essayer de gérer eux-mêmes leur temps et leurs obligations, ils ont laissé la réunion imminente chaque semaine les forcer à prendre des mesures sur un projet donné et plus généralement à fournir un simulacre de progrès très visible.

Considérez également la pratique frustrante et courante de transmettre un e-mail à un ou plusieurs collègues, étiquetée avec une courte interrogation ouverte , comme: «Pensées?» Ces e-mails ne prennent que quelques secondes à l'expéditeur pour écrire, mais peuvent demander de nombreuses minutes (voire des heures, dans certains cas) de temps et d'attention de la part de leurs destinataires pour parvenir à une réponse cohérente. Un peu plus de soin lors de l'élaboration du message par l'expéditeur pourrait réduire le temps global passé par toutes les parties d'une fraction significative. Alors pourquoi ces e-mails faciles à éviter et à gagner du temps sont-ils si courants? Du point de vue de l'expéditeur, *ils sont plus faciles* . C'est un moyen de vider quelque chose de leur boîte de réception - au moins temporairement - avec un minimum d'énergie investie.

Le principe de la moindre résistance, protégé de tout examen par le trou noir métrique, soutient les cultures de travail qui nous épargnent l'inconfort à court terme de la concentration et de la planification, au détriment de la satisfaction à long terme et de la production de valeur réelle. Ce faisant, ce principe nous pousse vers un travail superficiel dans une économie qui récompense de plus en plus la profondeur. Ce n'est cependant pas la seule tendance qui exploite le trou noir métrique pour réduire la profondeur. Nous devons également considérer la demande toujours présente et toujours vexante vers la «productivité», le sujet sur lequel nous tournerons notre attention.

## L'activité en tant que proxy pour la productivité

Il y a beaucoup de difficultés à être professeur dans une université axée sur la recherche . Mais l'un des avantages dont jouit cette profession est la clarté. Dans quelle mesure ou si vous vous débrouillez mal en tant que chercheur universitaire, cela se résume à une simple question: publiez-vous des articles importants? La réponse à cette question peut même être quantifiée sous la forme d'un nombre unique, tel que l'*indice h* : une formule, nommée pour son

inventeur, Jorge Hirsch, qui traite vos comptes de publication et de citation en une valeur unique qui se rapproche de votre impact sur votre domaine. En informatique, par exemple, un indice h supérieur à 40 est difficile à atteindre et une fois atteint, il est considéré comme la

marque d'une solide carrière à long terme . D'un autre côté, si votre h-index est à un seul chiffre lorsque votre cas est soumis à un examen d'occupation, vous êtes probablement en difficulté. Google Scholar, un outil populaire parmi les universitaires pour trouver des articles de recherche, calcule même automatiquement votre h-index afin que vous puissiez être rappelé, plusieurs fois par semaine, précisément où vous vous situez. (Au cas où vous vous poseriez la question, dès le matin où j'écris ce chapitre, j'ai 21 ans.)

Cette clarté simplifie les décisions concernant les habitudes de travail qu'un professeur adopte ou abandonne. Voici, par exemple, le regretté physicien Richard Feynman, lauréat du prix Nobel, qui explique dans une interview une de ses stratégies de productivité moins orthodoxes:

*Pour faire un très bon travail de physique, vous avez besoin de durées absolues... il faut beaucoup de concentration... si vous avez quelque chose à administrer, vous n'avez pas le temps. Je me suis donc inventé un autre mythe: que je suis irresponsable. Je suis activement irresponsable. Je dis à tout le monde que je ne fais rien. Si quelqu'un me demande de faire partie d'un comité d'admission, «non», je lui dis: je suis irresponsable.*

Feynman a été catégorique en évitant les tâches administratives, car il savait que cela ne ferait que diminuer sa capacité à faire la seule chose qui comptait le plus dans sa vie professionnelle: «faire un très bon travail de physique». Feynman, nous pouvons supposer, était probablement mal à répondre aux e-mails et changerait probablement d'université si vous aviez essayé de le déplacer dans un bureau ouvert ou exigiez qu'il tweete. La clarté sur ce qui compte fournit la clarté sur ce qui ne l'est pas.

Je mentionne l'exemple des professeurs parce qu'ils sont quelque peu exceptionnels parmi les travailleurs du savoir, dont la plupart ne partagent pas cette transparence quant à la façon dont ils font leur travail. Voici la description que fait le critique social Matthew Crawford de cette incertitude: «Les managers eux-mêmes habitent un paysage psychique déconcertant et sont inquiets des vagues impératifs auxquels ils doivent répondre.»

Bien que Crawford parlait spécifiquement de la situation critique du gestionnaire intermédiaire du savoir, le «paysage psychique déconcertant» auquel il fait référence s'applique à de nombreux postes dans ce secteur. Comme Crawford le décrit dans son livre aux métiers de 2009, *Shop Class as Soulcraft*, il a quitté son poste de directeur de think tank à Washington, DC pour ouvrir un atelier de réparation de motos exactement pour échapper à cette confusion. Le sentiment de prendre une machine cassée, de lutter avec elle, puis de jouir finalement d'une indication tangible qu'il a réussi (le vélo sortant du magasin par ses propres moyens) fournit une

sentiment concret d'accomplissement qu'il avait du mal à reproduire lorsque sa journée tournait vaguement autour des rapports et des stratégies de communication.

Une réalité similaire crée des problèmes pour de nombreux travailleurs du savoir. Ils veulent prouver qu'ils sont des membres productifs de l'équipe et qu'ils gagnent leur vie, mais ils ne savent pas exactement en quoi consiste cet objectif. Ils n'ont pas d' indice h en hausse ni de porte-vélos de motos réparées à prouver comme preuve de leur valeur. Pour combler cet écart, beaucoup semblent revenir à la dernière fois où la productivité était plus universellement observable: l'ère industrielle.

Pour comprendre cette affirmation, rappelons qu'avec la montée des chaînes de montage est venue la montée du Mouvement de l'efficacité, identifié avec son fondateur, Frederic Taylor, qui se tiendrait célèbre avec un chronomètre surveillant l'efficacité des mouvements des travailleurs - à la recherche de moyens pour augmenter la vitesse où ils ont accompli leurs tâches. À l'époque de Taylor, la productivité était sans ambiguïté: des widgets créés par unité de temps. Il semble que dans le paysage des affaires d'aujourd'hui, de nombreux travailleurs du savoir, dépourvus d'autres idées, se tournent vers cette ancienne définition de la productivité en essayant de consolider leur valeur dans le paysage autrement déconcertant de leur vie professionnelle. (David Allen, par exemple, utilise même l'expression spécifique «widgets de démarrage» pour décrire un flux de travail productif.) Je soutiens que les travailleurs du savoir tendent vers une activité de plus en plus visible parce qu'ils n'ont pas de meilleur moyen de démontrer leur valeur. Donnons un nom à cette tendance.

**L'activité en tant que proxy pour la productivité:** En l'absence d'indicateurs clairs de ce que signifie être productif et précieux dans leur travail, de nombreux travailleurs du savoir se tournent vers un indicateur industriel de productivité: faire beaucoup de choses de manière visible.

Cet état d' esprit fournit une autre explication de la popularité de nombreux comportements destructeurs de profondeur. Si vous envoyez et répondez à des e-mails à toute heure, si vous planifiez et assistez à des réunions en permanence, si vous pesez sur des systèmes de messagerie instantanée tels que Hall en quelques secondes lorsque quelqu'un pose une nouvelle question, ou si vous parcourez votre bureau ouvert en proposant des idées qui vous rencontrez - tous ces comportements vous font paraître occupé d'une manière publique. Si vous utilisez l'activité en tant que proxy pour la productivité, ces comportements peuvent sembler cruciaux pour vous convaincre et convaincre les autres que vous faites bien votre travail.

Cet état d' esprit n'est pas nécessairement irrationnel. Pour certains, leur travail dépend vraiment d'un tel comportement. En 2013, par exemple, la nouvelle PDG de Yahoo, Marissa Mayer, a interdit aux employés de travailler à domicile. Elle a pris cette décision après avoir vérifié les journaux du serveur pour le réseau privé virtuel que les employés de Yahoo utilisent pour se connecter à distance aux serveurs

de l'entreprise. Mayer était bouleversé parce que les employés travaillant à domicile ne

connectez-vous suffisamment tout au long de la journée. Elle punissait en quelque sorte ses employés de ne pas avoir passé plus de temps à vérifier leurs e-mails (l'une des principales raisons de se connecter aux serveurs). "Si vous n'êtes pas visiblement occupé", a-t-elle indiqué, "je suppose que vous n'êtes pas productif."

Cependant, vu objectivement, ce concept est anachronique. Le travail de connaissance n'est pas une chaîne de montage, et l'extraction de valeur à partir d'informations est une activité qui est souvent en contradiction avec l'activité, non prise en charge par elle. Rappelez-vous, par exemple, Adam Grant, le universitaire de notre dernier chapitre qui est devenu le plus jeune professeur titulaire à Wharton en se fermant à plusieurs reprises du monde extérieur pour se concentrer sur l'écriture. Un tel comportement est l'opposé d'être occupé publiquement. Si Grant travaillait pour Yahoo, Marissa Mayer aurait pu le licencier. Mais cette stratégie profonde s'est avérée produire une énorme quantité de valeur.

Nous pourrions, bien sûr, éliminer cet engagement anachronique à l'activité si nous pouvions facilement démontrer son impact négatif sur la ligne de fond, mais le trou noir métrique entre en scène à ce stade et empêche une telle clarté. Ce puissant mélange d'ambiguïté professionnelle et de manque de paramètres pour mesurer l'efficacité des différentes stratégies permet à un comportement qui peut sembler ridicule vu objectivement de prospérer dans le paysage psychique de plus en plus déconcertant de notre travail quotidien.

Comme nous le verrons ensuite, cependant, même ceux qui ont une compréhension claire de ce que signifie réussir dans leur travail de connaissances peuvent encore être attirés loin de la profondeur. Il suffit d'une idéologie suffisamment séduisante pour vous convaincre de renoncer au bon sens.

## Le culte d'Internet

Considérez Alissa Rubin. Elle est chef du bureau du *New York Times* à Paris. Avant cela, elle était chef de bureau à Kaboul, en Afghanistan, où elle a fait des reportages de première ligne sur la reconstruction d'après-guerre. Au moment où j'écrivais ce chapitre, elle publiait une série d'articles percutants sur la complicité du gouvernement français dans le génocide rwandais. En d'autres termes, Rubin est une journaliste sérieuse qui est bonne dans son métier. Elle aussi, à ce que je ne peux que supposer, c'est la pression persistante de son employeur, des tweets.

Le profil Twitter de Rubin révèle une chaîne de missives régulière et quelque peu décousue, une tous les deux à quatre jours, comme si Rubin recevait un avis régulier du bureau des médias sociaux du *Times* (une chose réelle) lui rappelant d'apaiser ses followers. À quelques exceptions près, les tweets mentionnent simplement un article qu'elle a récemment lu et aimé.

Rubin est un journaliste, pas une personnalité des médias. Sa valeur pour son papier est sa capacité à

cultivez des sources importantes, rassemblez des faits et écrivez des articles qui font sensation. Ce sont les Alissa Rubins du monde qui font la réputation du *Times*, et c'est cette réputation qui jette les bases du succès commercial du journal à l'ère des appâts cliquables omniprésents et addictifs. Alors, pourquoi Alissa Rubin est-elle invitée à interrompre régulièrement ce travail nécessairement profond pour fournir gratuitement du contenu superficiel à un service géré par une société de médias indépendante basée dans la Silicon Valley? Et peut-être encore plus important, pourquoi ce comportement semble-t-il si normal à la plupart des gens? Si nous pouvons répondre à ces questions, nous comprendrons mieux la tendance finale dont je veux parler en rapport avec la question de savoir pourquoi le travail en profondeur est devenu si paradoxalement rare.

Un fondement de notre réponse se trouve dans un avertissement du défunt théoricien de la communication et professeur de l'Université de New York, Neil Postman. Écrivant au début des années 1990, alors que la révolution de l'ordinateur personnel s'accélérerait pour la première fois, Postman a soutenu que notre société glissait dans une relation troublante avec la technologie. Nous n'étions plus en train de discuter des compromis entourant les nouvelles technologies, équilibrant les nouvelles efficacités et les nouveaux problèmes introduits. Si c'est de la haute technologie, nous avons plutôt commencé à supposer, alors c'est bien. Affaire classée.

Il a qualifié une telle culture de *technopole* et n'a pas mâché ses mots pour la mettre en garde. "Technopoly élimine les alternatives à lui-même de la manière précise qu'Aldous Huxley a décrite dans *Brave New World*", a-t-il expliqué dans son livre de 1993 sur le sujet. «Cela ne les rend pas illégaux. Cela ne les rend pas immoraux. Cela ne les rend même pas impopulaires. Cela les rend invisibles et donc hors de propos.»

Postman est décédé en 2003, mais s'il était vivant aujourd'hui, il exprimerait probablement son étonnement devant la rapidité avec laquelle ses craintes des années 1990 se sont concrétisées - une diapositive provoquée par la montée imprévue et soudaine d'Internet. Heureusement, Postman a un héritier intellectuel pour poursuivre cet argument à l'ère d'Internet: le critique social hypercitationnel Evgeny

Morozov. Dans son livre de 2013, *To Save Everything, Click Here*, Morozov tente de tirer les rideaux sur notre obsession technopolitique avec «Internet» (un terme qu'il place délibérément dans des citations effrayantes pour souligner son rôle d'idéologie), en disant: «C'est cette propension à voir «Internet» comme une source de sagesse et de conseils politiques qui le transforme d'un ensemble de câbles et de routeurs de réseau assez intérressant en une idéologie séduisante et passionnante - peut-être l' idéologie actuelle. »

Dans la critique de Morozov, nous avons fait de «l'Internet» synonyme de l'avenir révolutionnaire des entreprises et du gouvernement. Faire en sorte que votre entreprise ressemble davantage à «Internet», c'est être dans l'air du temps, et ignorer ces tendances, c'est être le fabricant de fouets buggy proverbial à l'ère de l'automobile. Nous ne considérons plus les outils Internet comme des produits commercialisés par des sociétés à but lucratif , financés par des investisseurs qui espèrent faire un retour et

par une vingtaine de personnes qui inventent souvent les choses au fur et à mesure. Nous sommes plutôt rapides à idolâtrer ces doodads numériques comme signifiant du progrès et annonciateur d'un nouveau monde (oserais-je dire, courageux).

Cet Internet-centrisme (pour voler un autre terme de Morozov) est à quoi ressemble aujourd'hui la technopole. Il est important que nous reconnaissons cette réalité car elle explique la question qui a ouvert cette section. Le *New York Times* maintient un bureau des médias sociaux et fait pression sur ses rédacteurs, comme Alissa Rubin, vers un comportement distrayant, car dans une technopole centrée sur Internet, un tel comportement n'est pas à discuter. L'alternative, de ne pas embrasser tout ce qui est Internet, est, comme dirait Postman, «invisible et donc hors de propos».

Cette invisibilité explique le tumulte, évoqué plus haut, qui a éclaté lorsque Jonathan Franzen a osé suggérer aux romanciers de ne pas tweeter. Cela a énervé les gens non pas parce qu'ils sont bien versés dans le marketing du livre et en désaccord avec la conclusion de Franzen, mais parce que cela les a surpris que toute personne sérieuse suggère la non-pertinence des médias sociaux. Dans une technopole centrée sur Internet , une telle déclaration équivaut à brûler un drapeau - profanation, pas débat.

Peut-être la portée quasi universelle de cet état d' esprit est-elle mieux illustrée dans une expérience que j'ai eue récemment lors de mon trajet vers le campus de Georgetown où je travaille. En attendant que la lumière change pour que je puisse traverser Connecticut Avenue, je suis resté au ralenti derrière un camion d'une entreprise de logistique de la chaîne d'approvisionnement réfrigérée. Le transport

frigorifique est une entreprise complexe et compétitive qui requiert des compétences égales en matière de gestion des syndicats et de planification des itinéraires. C'est l' industrie ultime de la vieille école et à bien des égards, c'est le contraire des start-ups technologiques lean face aux consommateurs qui reçoivent actuellement autant d'attention. Ce qui m'a frappé alors que j'attendais dans la circulation derrière ce camion, ce n'était pas la complexité ou l'échelle de cette entreprise, mais plutôt un graphique qui avait été commandé et ensuite apposé, probablement à des frais importants, à l'arrière de toute cette flotte de camions. —Un graphique qui disait: «aimez-nous sur Facebook».

Le travail en profondeur est gravement désavantagé dans une technopole, car il s'appuie sur des valeurs telles que la qualité, l'artisanat et la maîtrise qui sont décidément démodées et non technologiques. Pire encore, pour soutenir un travail en profondeur, il faut souvent rejeter une grande partie de ce qui est nouveau et de haute technologie. Le travail en profondeur est exilé au profit de comportements de haute technologie plus distrayants , comme l'utilisation professionnelle des médias sociaux, non pas parce que le premier est empiriquement inférieur au second. En effet, si nous avions des mesures rigoureuses concernant l'impact de ces comportements sur le résultat, notre technopole actuel s'effondrerait probablement. Mais le trou noir métrique empêche une telle clarté et nous permet à la place d'élever toutes les choses Internet dans la «super-idéologie» redoutée de Morozov . Dans une telle culture, nous devrions

ne soyez pas surpris que le travail en profondeur ait du mal à rivaliser avec le grondement brillant des tweets, des likes, des photos taggées, des murs, des messages et de tous les autres comportements que nous apprenons maintenant ne sont nécessaires pour aucune autre raison que leur existence.

### Mauvais pour les affaires. Bien pour vous.

Le travail en profondeur *devrait* être une priorité dans le climat des affaires d'aujourd'hui. Mais ce n'est pas. Je viens de résumer diverses explications de ce paradoxe. Parmi eux se trouvent les réalités que le travail en profondeur est difficile et le travail superficiel est plus facile, qu'en l'absence d'objectifs clairs pour votre travail, l'agitation visible qui entoure le travail superficiel devient auto-préservée, et que notre culture a développé une croyance que si un le comportement est lié à «Internet», alors il est bon, quel que soit son impact sur notre capacité à produire des objets de valeur. Toutes ces tendances sont rendues possibles par la difficulté de mesurer directement la valeur de la profondeur ou le coût de l'ignorer.

Si vous croyez en la valeur de la profondeur, cette réalité est une mauvaise nouvelle pour les entreprises en général, car elle les amène à manquer des augmentations potentiellement massives de leur production de valeur. Mais pour *vous*, en tant qu'individu, de bonnes nouvelles se cachent. La myopie de vos pairs et de vos employeurs révèle un grand avantage personnel. En supposant que les tendances décrites ici se poursuivent, la profondeur deviendra de plus en plus rare et donc de plus en plus précieuse. Après avoir établi qu'il n'y a rien de fondamentalement défectueux dans le travail en profondeur et rien de fondamentalement nécessaire dans les comportements distrayants qui le déplacent, vous pouvez donc continuer en toute confiance avec l'objectif ultime de ce livre: développer systématiquement votre capacité personnelle à aller en profondeur - et en faisant alors, récoltez de grandes récompenses.

## Chapitre trois

### Le travail en profondeur est significatif

Ric Furrer est forgeron. Il se spécialise dans les pratiques de travail du métal anciennes et médiévales, qu'il recrée minutieusement dans sa boutique, Door County Forgeworks. «Je fais tout mon travail à la main et j'utilise des outils qui multiplient ma force sans limiter ma créativité ou mon interaction avec la matière», explique-t-il dans sa déclaration d'artiste. «Ce qui peut me prendre 100 coups à la main peut être accompli en un seul par une grande machine à sertir. C'est l'antithèse de mon objectif et à cette fin, tout mon travail montre la preuve des deux mains qui l'ont fait. »

Un documentaire PBS de 2012 donne un aperçu du monde de Furrer. Nous apprenons qu'il travaille dans une ancienne grange dans un pays agricole du Wisconsin, non loin à l'intérieur des terres de la pittoresque baie de Sturgeon du lac Michigan. Furrer laisse souvent les portes de la grange ouvertes (pour évacuer la chaleur des forges, soupçonne-t-on), ses efforts encadrés par des champs agricoles qui s'étendent à l'horizon. Le cadre est idyllique mais l'œuvre peut sembler, à première vue, brutale. Dans le documentaire, Furrer tente de recréer une épée de l'ère Viking. Il commence par utiliser une technique vieille de quinze cents ans pour fondre *l'acier du creuset* : une forme inhabituellement pure (pour l'époque) du métal. Le résultat est un lingot, pas beaucoup plus gros que trois ou quatre smartphones empilés. Ce lingot dense doit ensuite être façonné et poli en une lame d'épée longue et élégante.

"Cette partie, la panne initiale, est terrible", dit Furrer à la caméra alors qu'il chauffe méthodiquement le lingot, le frappe avec un marteau, le tourne, le frappe, puis le remet dans les flammes pour recommencer. Le narrateur révèle qu'il faudra *huit heures* de ce martelage pour terminer la mise en forme. Cependant, lorsque vous regardez Furrer travailler, le sens du travail change. Il devient clair qu'il ne frappe pas terriblement le métal comme un mineur avec une pioche: chaque coup, bien que puissant, est soigneusement contrôlé. Il regarde attentivement le métal, à travers des lunettes intellectuelles à monture mince (qui semblent hors de propos perchées au-dessus de sa lourde barbe et de ses larges épaules), le tournant *juste* pour chaque impact. «Vous devez être très doux avec ça ou vous allez le casser», explique-t-il. Après quelques coups de marteau supplémentaires, il ajoute: «Il faut le pousser; lentement, il se décompose; alors vous commencez à en profiter. »

À un moment donné, à mi-chemin de la forge, une fois que Furrer a fini de marteler la forme désirée, il commence à faire tourner le métal avec précaution dans un étroit bac de charbon de bois brûlant. Alors qu'il regarde la lame, quelque chose clique: «C'est prêt.» Il soulève l'épée, rouge de chaleur, l'éloignant de son corps alors qu'il avance rapidement vers un tuyau rempli d'huile et plonge dans la lame pour la refroidir. Après un moment de soulagement que la lame ne se fendit pas en morceaux - un phénomène courant à cette étape - Furrer la retire de l'huile. La chaleur résiduelle du métal allume le carburant, engloutissant toute la longueur de l'épée dans des flammes jaunes. Furrer tient l'épée brûlante au-dessus de sa tête avec un seul bras puissant et la regarde un instant avant d'éteindre le feu. Pendant cette brève pause, les flammes illuminent son visage et son admiration est palpable.

---

«Pour bien faire, c'est la chose la plus compliquée que je sais faire», explique Furrer. «Et c'est ce défi qui me motive. Je n'ai pas besoin d'une épée. Mais je *dois* les faire. »

Ric Furrer est un maître artisan dont le travail l'oblige à passer la majeure partie de sa journée dans un état de profondeur - même une petite baisse de concentration peut ruiner des dizaines d'heures d'effort. C'est aussi quelqu'un qui trouve clairement une grande signification dans son métier. Ce lien entre le travail en profondeur et une bonne vie est familier et largement accepté lorsque l'on considère le monde des artisans. «Les satisfactions de se manifester concrètement dans le monde par la compétence manuelle sont connues pour rendre un homme calme et facile», explique Matthew Crawford. Et nous le croyons.

Mais lorsque nous portons notre attention sur le travail de connaissance, cette connexion est confuse. Une partie du problème est la clarté. Des artisans comme Furrer s'attaquent à des défis professionnels simples à définir mais difficiles à exécuter - un déséquilibre utile lors de la recherche d'un objectif. Le travail du savoir échange cette clarté contre l'ambiguïté. Il peut être difficile de définir exactement ce que fait un travailleur du savoir donné et en quoi il diffère d'un autre: lors de nos pires jours, il peut sembler que *tout le* travail de savoir se résume à la même vague épuisante d'e-mails et de PowerPoint, avec uniquement les graphiques utilisé dans les diapositives différenciant une carrière d'une autre. Furrer lui-même identifie cette folie lorsqu'il écrit: «Le monde des autoroutes de l'information et du cyberspace m'a laissé plutôt froid et désenchanté.»

Un autre problème brouillant le lien entre la profondeur et le sens dans le travail du savoir est la cacophonie de voix qui tentent de convaincre les travailleurs du savoir de consacrer plus de temps à des activités superficielles. Comme expliqué dans le dernier chapitre, nous vivons à une époque où tout ce qui est lié à Internet est compris par défaut comme innovant et nécessaire. Les comportements destructeurs de profondeur tels que les réponses immédiates par e-mail et une présence active sur les réseaux sociaux sont loués, tandis que le fait d'éviter ces tendances génère

soupçon. Personne ne reprocherait à Ric Furrer de ne pas utiliser Facebook, mais si un travailleur du savoir prend la même décision, il est alors qualifié d'excentrique (comme je l'ai appris par expérience personnelle).

Ce n'est pas parce que ce lien entre la profondeur et le sens est moins clair dans le travail de la connaissance qu'il est inexistant. Le but de ce chapitre est de vous convaincre que le travail en profondeur *peut* générer autant de satisfaction dans une économie de l'information que

si clairement dans une économie artisanale. Dans les sections à venir, je présenterai trois arguments pour appuyer cette affirmation. Ces arguments suivent à peu près une trajectoire du conceptuel étroit au large: en commençant par une perspective neurologique, en passant au psychologique et en terminant par le philosophique. Je montrerai que quel que soit l'angle sous lequel vous abordez la question du travail en profondeur et des connaissances, il est clair qu'en embrassant la profondeur sur la superficialité, vous pouvez exploiter les mêmes veines de sens qui animent des artisans comme Ric Furrer. La thèse de ce dernier chapitre de la première partie est donc qu'une vie profonde n'est pas seulement économiquement lucrative, mais aussi une vie bien vécue.

### Un argument neurologique pour la profondeur

L'écrivain scientifique Winifred Gallagher est tombé sur un lien entre l'attention et le bonheur après un événement inattendu et terrifiant, un diagnostic de cancer - "pas seulement un cancer", précise-t-elle, "mais un type particulièrement méchant et assez avancé". Comme Gallagher le rappelle dans son livre *Rapt de 2009*, alors qu'elle s'éloignait de l'hôpital après le diagnostic, elle a formé une intuition soudaine et forte: «Cette maladie voulait monopoliser mon attention, mais autant que possible, je me concentrerais plutôt sur ma vie. » Le traitement contre le cancer qui a suivi a été épuisant et terrible, mais Gallagher n'a pas pu s'empêcher de remarquer, dans ce coin de son cerveau affiné par une carrière dans l'écriture de fiction, que son engagement à se concentrer sur ce qui était bien dans sa vie - «films, promenades, et un martini à 6 h 30» - a étonnamment bien fonctionné. Sa vie durant cette période aurait dû être embourbée dans la peur et la pitié, mais c'était plutôt, elle a noté, souvent très agréable.

Sa curiosité piquée, Gallagher entreprit de mieux comprendre le rôle que l'attention - c'est-à-dire ce sur quoi nous choisissons de nous concentrer et ce que nous choisissons d' ignorer - joue dans la définition de la qualité de notre vie. Après cinq ans de reportage scientifique, elle est repartie convaincue d'avoir été témoin d'une «grande théorie unifiée» de l'esprit:

*Comme les doigts pointant vers la lune, d'autres disciplines diverses, de l'anthropologie à l'éducation, de l'économie comportementale au conseil familial, suggèrent de même qu'une gestion habile de l'attention est la condition sine qua non de la bonne vie et la clé pour améliorer pratiquement tous les aspects de votre*

*expérience.*

Ce concept bouleverse la façon dont la plupart des gens pensent de leur expérience subjective de la vie. Nous avons tendance à mettre beaucoup l'accent sur notre *situation*, en supposant que ce qui nous arrive (ou ne se produit pas) détermine ce que nous ressentons. De ce point de vue, les détails à petite échelle de la façon dont vous passez votre journée ne sont pas si importants, car ce qui compte, ce sont les résultats à grande échelle, tels que l'obtention ou non d'une promotion ou le déménagement dans cet appartement plus agréable. Selon Gallagher, des décennies de recherche contredisent cette compréhension. Notre cerveau construit plutôt notre vision du monde en fonction de *ce à quoi nous prêtions attention*. Si vous vous concentrez sur un diagnostic de cancer, vous et votre vie devenez malheureux et sombre, mais si vous vous concentrez plutôt sur un martini du soir, vous et votre vie devenez plus agréable, même si les circonstances dans les deux scénarios sont les mêmes. Comme le résume Gallagher: «Qui vous êtes, ce que vous pensez, ressentez et faites, ce que vous aimez - est la somme de ce sur quoi vous vous concentrez.»

Dans *Rapt*, Gallagher examine les recherches soutenant cette compréhension de l'esprit. Elle cite, par exemple, la psychologue de l'Université de Caroline du Nord Barbara Fredrickson: une chercheuse spécialisée dans l'évaluation cognitive des émotions. Après un événement mauvais ou perturbant dans votre vie, les recherches de Fredrickson montrent que ce sur quoi vous choisissez de vous concentrer exerce un effet de levier significatif sur votre attitude à l'avenir. Ces choix simples peuvent fournir un «bouton de réinitialisation» à vos émotions. Elle donne l'exemple d'un couple qui se bat pour une répartition inéquitable des tâches ménagères. «Plutôt que de continuer à vous concentrer sur l'égoïsme et la paresse de votre partenaire», suggère-t-elle, «vous pourriez vous concentrer sur le fait qu'au moins un conflit purulent a été diffusé, ce qui est la première étape vers une solution au problème et à votre amélioration. ambiance." Cela semble être une simple exhortation à regarder du bon côté, mais Fredrickson a constaté que l'utilisation habile de ces «points de levier» émotionnels peut générer un résultat nettement plus positif après des événements négatifs.

Les scientifiques peuvent observer cet effet en action jusqu'au niveau neurologique. La psychologue de Stanford Laura Carstensen, pour ne citer qu'un de ces exemples, a utilisé un scanner IRMf pour étudier le comportement cérébral de sujets présentant à la fois des images positives et négatives. Elle a constaté que pour les jeunes, leur amygdale (un centre d'émotion) tirait d'activité sur les deux types d'images. Lorsqu'elle a plutôt scanné les personnes âgées, l'amygdale n'a tiré que pour les images positives. Carstensen émet l'hypothèse que les sujets âgés avaient formé le cortex préfrontal pour inhiber l'amygdale en présence de stimuli négatifs. Ces sujets âgés n'étaient pas plus heureux car leurs conditions de vie étaient meilleures que celles des jeunes sujets; ils étaient plutôt plus heureux car ils avaient recâblé

leur cerveau pour ignorer le négatif et savourer le positif. En gérant habilement leur attention, ils ont amélioré leur monde sans

changer quoi que ce soit de concret à ce sujet.

Nous pouvons maintenant prendre du recul et utiliser la grande théorie de Gallagher pour mieux comprendre le rôle du travail en profondeur dans le développement d'une bonne vie. Cette théorie nous dit que votre monde est le résultat de ce à quoi vous prêtez attention, alors considérez un instant le type de monde mental construit lorsque vous consacrez un temps significatif à des efforts profonds. Il y a une gravité et un sentiment d'importance inhérents au travail en profondeur , que vous soyez Ric Furrer forgeant une épée ou un programmeur informatique optimisant un algorithme. La théorie de Gallagher prédit donc que si vous passez suffisamment de temps dans cet état, votre esprit comprendra que votre monde est riche de sens et d'importance.

Il existe cependant un avantage caché mais tout aussi important à cultiver une attention soutenue dans votre journée de travail: une telle concentration détourne votre appareil d'attention, vous empêchant de remarquer les nombreuses choses plus petites et moins agréables qui peuplent inévitablement et de manière persistante nos vies. (Le psychologue Mihaly Csikszentmihalyi, dont nous parlerons plus en détail dans la section suivante, identifie explicitement cet avantage lorsqu'il insiste sur l'avantage de cultiver «une concentration si intense qu'il ne reste plus d'attention à penser à quelque chose d'inutile ou à s'inquiéter de problèmes. ») Ce danger est particulièrement prononcé dans le travail de connaissance qui, en raison de sa dépendance à l'égard de la connectivité omniprésente, génère un buffet de distraction attrayant et dévastateur - dont la plupart , si on leur accorde suffisamment d'attention, perdent du sens et de l'importance du monde construit par votre esprit. .

Pour aider à rendre cette affirmation plus concrète, je vais me servir de test. Considérez, par exemple, les cinq derniers e-mails que j'ai envoyés avant de commencer à rédiger la première version de ce chapitre. Voici les lignes d'objet de ces messages ainsi que des résumés de leur contenu:

- **Objet: Confirmation d'enregistrement de marque URGENT**

**calnewport.** Ce message était en réponse à une arnaque standard dans laquelle une entreprise tente de tromper les propriétaires de sites Web pour qu'ils enregistrent leur domaine en Chine. J'étais ennuyé qu'ils continuent de me spammer, alors j'ai perdu mon sang-froid et j'ai répondu (vainement, bien sûr) en leur disant que leur arnaque serait plus convaincante s'ils épelaient correctement «site Web» dans leurs e-mails.

- **Re: S R.** Ce message était une conversation avec un membre de la famille au sujet d'un article qu'il avait vu dans le *Wall Street Journal*.

- **Objet: conseils importants.** Ce courriel faisait partie d'une conversation sur les stratégies d'investissement de retraite optimales.

- **Re: Fwd: Study Hacks.** Cet e-mail faisait partie d'une conversation dans laquelle j'essayais de trouver un moment pour rencontrer quelqu'un que je connais qui visitait ma ville - une tâche compliquée par son horaire brisé lors de sa visite.

- **Re: juste curieux.** Ce message faisait partie d'une conversation dans laquelle un collègue et moi réagissions à des problèmes épineux de politique de bureau (du type qui sont fréquents et clichés dans les départements universitaires).

Ces courriels fournissent une belle étude de cas du type de préoccupations superficielles qui rivalisent pour votre attention dans un environnement de travail de connaissances. Certaines des questions présentées dans ces exemples de messages sont bénignes, comme la discussion d'un article intéressant, d'autres sont vaguement stressantes, comme la conversation sur les stratégies d'épargne-retraite (un type de conversation qui se termine presque toujours par le fait que vous *ne faites pas* les bonnes choses), certains sont frustrants, comme essayer d'organiser une réunion autour d'horaires chargés, et certains sont explicitement négatifs, comme des réponses en colère à des escrocs ou des discussions inquiètes sur la politique du bureau.

De nombreux travailleurs du savoir passent la majeure partie de leur journée de travail à interagir avec ces types de préoccupations superficielles. Même lorsqu'ils doivent accomplir quelque chose de plus compliqué, l'habitude de consulter fréquemment les boîtes de réception garantit que ces problèmes restent au premier plan de leur attention. Gallagher nous enseigne que c'est une façon imprudente de faire votre journée, car elle garantit que votre esprit construira une compréhension de votre vie professionnelle qui est dominée par le stress, l'irritation, la frustration et la trivialité. En d'autres termes, le monde représenté par votre boîte de réception n'est pas un monde agréable à habiter.

Même si vos collègues sont tous géniaux et que vos interactions sont toujours optimistes et positives, en laissant votre attention dériver sur le paysage séduisant du bas-fond, vous courez le risque de tomber dans un autre piège neurologique identifié par Gallagher: «Cinq ans de reportage sur l'attention a confirmé certaines vérités à la maison », rapporte Gallagher. «[Parmi eux, il y a la notion que]« l'esprit inactif est

l'atelier du diable »... lorsque vous perdez votre concentration, votre esprit a tendance à fixer ce qui pourrait mal tourner dans votre vie plutôt que ce qui est bien.» Une journée de travail entraînée par le peu profond, d'un point de vue neurologique, est susceptible d'être une journée épuisante et bouleversante, même si la plupart des choses peu profondes qui captent votre attention semblent inoffensives ou amusantes.

L'implication de ces résultats est claire. Dans le travail (et en particulier le travail de connaissances), augmenter le temps que vous passez dans un état de profondeur est de tirer parti de la machinerie complexe du cerveau humain d'une manière qui, pour plusieurs raisons neurologiques différentes, maximise le sens et la satisfaction que vous associez à votre vie professionnelle. «Après avoir mené ma dure expérience [avec le cancer]... j'ai un plan pour vivre le reste de mon

la vie », conclut Gallagher dans son livre. «Je choisirai mes cibles avec soin... puis leur porterai mon attention. Bref, je vais vivre la vie concentrée, parce que c'est la meilleure sorte qui soit. » Nous serions sages de suivre son exemple.

## Un argument psychologique pour la profondeur

Notre deuxième argument pour expliquer pourquoi la profondeur génère du sens provient du travail de l'un des psychologues les plus connus (et les plus mal orthographiés) du monde, Mihaly Csikszentmihalyi. Au début des années 1980, Csikszentmihalyi, en collaboration avec Reed Larson, un jeune collègue de l'Université de Chicago, a inventé une nouvelle technique pour comprendre l'impact psychologique des comportements quotidiens. À l'époque, il était difficile de mesurer avec précision l'impact psychologique de différentes activités. Si vous avez amené quelqu'un dans un laboratoire et lui avez demandé de se souvenir de ce qu'elle ressentait à un moment précis il y a plusieurs heures, il est peu probable qu'elle se souvienne. Si vous lui donnez plutôt un journal intime et lui demandiez d'enregistrer ce qu'elle ressentait tout au long de la journée, elle ne serait pas susceptible de suivre les entrées avec diligence - c'est tout simplement trop de travail.

La percée de Csikszentmihalyi et Larson consistait à tirer parti des nouvelles technologies (pour le moment) pour porter la question au sujet au moment opportun. Plus en détail, ils ont équipé les sujets expérimentaux de téléavertisseurs. Ces téléavertisseurs biperaient à des intervalles choisis au hasard (dans les incarnations modernes de cette méthode, les applications pour smartphones jouent le même rôle). Lorsque le bip retentissait, les sujets enregistraient ce qu'ils faisaient

au moment exact et ce qu'ils ressentaient. Dans certains cas, on leur fournirait un journal dans lequel enregistrer ces informations tandis que dans d'autres, on leur donnerait un numéro de téléphone à appeler pour répondre aux questions posées par un agent de terrain. Parce que les bips n'étaient qu'occasionnels mais difficiles à ignorer, les sujets étaient susceptibles de poursuivre la procédure expérimentale. Et parce que les sujets enregistraient des réponses sur une activité *au moment même où* ils y participaient, les réponses étaient plus précises. Csikszentmihalyi et Larson ont appelé l'approche la méthode d'échantillonnage d'expérience (ESM), et elle a fourni un aperçu sans précédent de ce que nous ressentons réellement au rythme de notre vie quotidienne.

Parmi de nombreuses percées, le travail de Csikszentmihalyi avec ESM a aidé à valider une théorie qu'il avait développée au cours de la décennie précédente: "Les meilleurs moments se produisent généralement lorsque le corps ou l'esprit d'une personne est étiré à ses limites dans un effort volontaire pour accomplir quelque chose de difficile et qui en vaut la peine." Csikszentmihalyi appelle ce *flux d'état mental* (un terme qu'il a popularisé avec un livre du même titre de 1990). À l'époque, cette constatation repoussait la sagesse conventionnelle. La plupart des gens pensaient (et continuent de penser) que la relaxation les rend heureux. Nous voulons travailler moins et passer plus de temps dans le

hamac. Mais les résultats des études ESM de Csikszentmihalyi révèlent que la plupart des gens se trompent:

*Ironiquement, les emplois sont en fait plus faciles à apprécier que le temps libre, car comme les activités de flux, ils ont des objectifs intégrés, des règles de rétroaction et des défis, qui encouragent tous à s'impliquer dans son travail, à se concentrer et à s'y perdre. Le temps libre, d'autre part, n'est pas structuré et nécessite beaucoup plus d'efforts pour être transformé en quelque chose qui peut être apprécié.*

Mesurés empiriquement, les gens étaient plus heureux au travail et moins heureux de se détendre qu'ils ne le pensaient. Et comme les études ESM l'ont confirmé, plus de telles expériences de flux se produisent au cours d'une semaine donnée, plus la satisfaction à l'égard de la vie du sujet est élevée. Il semble que les êtres humains sont à leur meilleur lorsqu'ils sont plongés profondément dans quelque chose de difficile.

Il y a, bien sûr, un chevauchement entre la théorie de l'écoulement et les idées de Winifred Gallagher mises en évidence dans la dernière section. Les deux pointent vers l'importance de la profondeur sur la superficialité, mais ils se concentrent sur deux explications différentes de cette importance. L'écriture de Gallagher souligne que le *contenu* de

ce sur quoi nous nous concentrons est important. Si nous accordons une attention particulière aux choses importantes, et donc ignorons également les choses négatives superficielles, nous vivrons notre vie professionnelle comme plus importante et positive. La théorie de l'écoulement de Csikszentmihalyi, en revanche, est principalement agnostique au contenu de notre attention. Bien qu'il soit probablement d'accord avec les recherches citées par Gallagher, sa théorie note que le sentiment d'aller en profondeur est *en soi* très gratifiant. Nos esprits aiment ce défi, quel que soit le sujet.

Le lien entre le travail en profondeur et le flux doit être clair: le travail en profondeur est une activité bien adaptée pour générer un état de flux (les expressions utilisées par Csikszentmihalyi pour décrire ce qui génère le flux incluent les notions d'étirement de l'esprit à ses limites, de concentration et de perte de soi). une activité - qui décrivent tous également un travail en profondeur). Et comme nous venons de l'apprendre, le flux génère le bonheur. En combinant ces deux idées, nous obtenons un argument puissant de la psychologie en faveur de la profondeur. Des décennies de recherche issues des expériences ESM originales de Csikszentmihalyi valident que le fait d'aller en profondeur commande la conscience d'une manière qui rend la vie utile. Csikszentmihalyi va même jusqu'à affirmer que les entreprises modernes devraient embrasser cette réalité, suggérant que «les emplois devraient être repensés afin qu'ils ressemblent le plus possible aux activités de flux». Notant cependant qu'une telle refonte serait difficile et perturbatrice (voir, par exemple, mes arguments du chapitre précédent), Csikszentmihalyi explique ensuite qu'il est encore plus important que l'*individu* apprenne à rechercher des opportunités de flux. Telle est finalement la leçon à tirer

avec de notre brève incursion dans le monde de la psychologie expérimentale: Construire votre vie professionnelle autour de l'expérience du flux produit par le travail profond est un chemin éprouvé vers une satisfaction profonde.

## Un argument philosophique pour la profondeur

Notre dernier argument pour le lien entre la profondeur et le sens nous oblige à prendre du recul par rapport aux mondes plus concrets des neurosciences et de la psychologie et à adopter une perspective philosophique. Je vais demander de l'aide dans cette discussion à un couple d'universitaires qui connaissent bien ce sujet: Hubert Dreyfus, qui a enseigné la philosophie à Berkeley pendant plus de quatre décennies, et Sean Dorrance Kelly, qui au moment de la rédaction de cet article est le président de Département de philosophie de Harvard. En 2011, Dreyfus et Kelly ont publié un livre, *All Things Shining*, qui

explore comment les notions de sacré et de sens ont évolué à travers l'histoire de la culture humaine. Ils ont entrepris de reconstruire cette histoire parce qu'ils s'inquiètent de son point final à notre époque actuelle. «Le monde était autrefois, sous ses diverses formes, un monde de choses sacrées et brillantes», expliquent Dreyfus et Kelly au début du livre. "Les choses brillantes semblent maintenant loin."

Que s'est-il passé entre maintenant et maintenant? La réponse courte, soutiennent les auteurs, est Descartes. Du scepticisme de Descartes est venue la croyance radicale que l'individu qui cherche la certitude l'emporte sur un Dieu ou un roi accordant la vérité. Les Lumières qui en ont résulté ont bien sûr conduit au concept des droits de l'homme et libéré de nombreuses personnes de l'oppression. Mais comme le soulignent Dreyfus et Kelly, pour tout son bien dans l'arène politique, dans le domaine de la métaphysique, cette pensée a dépouillé le monde de l'ordre et du caractère sacré essentiels à la création de sens. Dans un monde post-Lumières, nous nous *sommes* chargés d'identifier ce qui est significatif et ce qui ne l'est pas, un exercice qui peut sembler arbitraire et induire un nihilisme rampant. «L'étreinte métaphysique des Lumières de l'individu autonome ne mène pas seulement à une vie ennuyeuse», s'inquiètent Dreyfus et Kelly; "Il mène presque inévitablement à un presque invivable."

Ce problème peut à première vue sembler très éloigné de notre quête pour comprendre la satisfaction de la profondeur, mais lorsque nous passerons à la solution de Dreyfus et Kelly, nous découvrirons de nouvelles perspectives riches sur les sources de sens dans les activités professionnelles. Cette connexion devrait sembler moins surprenante lorsqu'il est révélé que la réponse de Dreyfus et Kelly au nihilisme moderne s'appuie sur le sujet même qui a ouvert ce chapitre: l'artisan.

L'artisanat, soutiennent Dreyfus et Kelly dans la conclusion de leur livre, fournit une clé pour rouvrir un sens du sacré de manière responsable. Pour illustrer cette affirmation,

ils utilisent comme exemple d'organisation le récit d'un maître charpentier - la profession aujourd'hui perdue de façonnner des roues de wagons en bois. «Parce que chaque morceau de bois est distinct, il a sa propre personnalité», écrivent-ils après un passage décrivant les détails du métier de charpentier. «Le menuisier a une relation intime avec le bois qu'il travaille. Ses vertus subtiles appellent à être cultivées et soignées. » Dans cette appréciation des «vertus subtiles» de son médium, notent-ils, l'artisan est tombé sur quelque chose de crucial dans un monde post-Lumières : une source de sens située en dehors de l'individu. Le charron ne décide pas arbitrairement quelles vertus du bois qu'il travaille sont précieuses et lesquelles ne le sont pas; cette valeur est inhérente au bois et à la tâche qu'il est censé accomplir.

Comme l'expliquent Dreyfus et Kelly, un tel caractère sacré est commun à l'artisanat. La tâche d'un artisan, concluent-ils, "n'est pas de générer *du* sens, mais plutôt de *cultiver* en lui-même l'habileté de *discerner* les significations qui existent *déjà*". Cela libère l'artisan du nihilisme de l'individualisme autonome, offrant un monde de sens ordonné. Dans le même temps, cette signification semble plus sûre que les sources citées dans les époques précédentes. Le charron, impliquant les auteurs, ne peut pas facilement utiliser la qualité inhérente d'un morceau de pin pour justifier une monarchie despotique.

Revenant à la question de la satisfaction professionnelle, l'interprétation de Dreyfus et Kelly de l'artisanat comme chemin vers le sens fournit une compréhension nuancée de la raison pour laquelle le travail de personnes comme Ric Furrer résonne pour beaucoup d'entre nous. Le regard de satisfaction sur le visage de Furrer alors qu'il travaille à extraire le talent artistique des métaux bruts, diraient ces philosophes, est un regard exprimant l'appréciation de quelque chose d'insaisissable et de précieux dans la modernité: un aperçu du sacré.

Une fois compris, nous pouvons relier ce caractère sacré inhérent à l'artisanat traditionnel au monde du travail de la connaissance. Pour ce faire, nous devons d'abord faire deux observations clés. Le premier est peut-être évident mais nécessite d'être souligné: il n'y a rien d'intrinsèque dans les métiers *manuels* lorsqu'il s'agit de générer cette source particulière de sens. Toute poursuite - qu'elle soit physique ou cognitive - qui soutient des niveaux élevés de compétence peut également générer un sentiment de caractère sacré.

Pour élaborer ce point, passons des exemples à l'ancienne de la sculpture sur bois ou de la forge à l'exemple moderne de la programmation informatique. Considérez cette citation du prodige du codage Santiago Gonzalez décrivant son travail à un intervieweur:

*Le beau code est court et concis, donc si vous donnez ce code à un autre programmeur, il dirait: "oh, c'est du code bien écrit". C'est un peu comme si vous écriviez un poème.*

Gonzalez discute de la programmation informatique de la même manière que les travailleurs du bois discutent de leur métier dans les passages cités par Dreyfus et Kelly.

*Le Pragmatic Programmer*, un bien-regardé livre dans le domaine de la programmation informatique, rend cette connexion entre le code et de style ancien savoir-faire plus directement en citant le credo de l'ouvrier de la carrière médiévale dans sa préface: « Nous qui a coupé de simples pierres doivent toujours cathédrales Envisioning. » Le livre précise ensuite que les programmeurs informatiques doivent voir leur travail de la même manière:

*Dans la structure globale d'un projet, il y a toujours de la place pour l'individualité et l'artisanat ... Dans cent ans, notre ingénierie peut sembler aussi archaïque que les techniques utilisées par les constructeurs de cathédrale médiévales semblent aux ingénieurs civils d'aujourd'hui, tandis que notre artisanat sera toujours honoré.*

En d'autres termes, vous n'avez pas besoin de travailler dur dans une grange en plein air pour que vos efforts soient considérés comme le type d'artisanat qui peut générer le sens de Dreyfus et Kelly. Un potentiel similaire pour l'artisanat se retrouve dans la plupart des emplois qualifiés de l'économie de l'information. Que vous soyez écrivain, spécialiste du marketing, consultant ou avocat: votre travail est artisanal et si vous affinez vos capacités et les appliquez avec respect et soin, alors comme le charron qualifié, vous pouvez donner du sens aux efforts quotidiens de votre vie professionnelle..

C'est ici que certains pourraient répondre que *leur* travail de connaissance ne peut pas devenir une telle source de sens parce que le sujet de leur travail est beaucoup trop banal. Mais c'est une pensée erronée que notre considération de l'artisanat traditionnel peut aider à corriger. Dans notre culture actuelle, nous accordons beaucoup d'importance à la description de poste. Notre obsession des conseils de «suivre votre passion» (le sujet de mon dernier livre), par exemple, est motivée par l'idée (erronée) que ce qui compte le plus pour votre satisfaction professionnelle est la spécificité du travail que vous choisissez. Dans cette façon de penser, il y a des emplois rares qui peuvent être une source de satisfaction - peut-être de travailler dans un organisme sans but lucratif ou de démarrer une entreprise de logiciels - tandis que tous les autres sont sans âme et fades. La philosophie de Dreyfus et Kelly nous libère de ces pièges. Les artisans qu'ils citent n'ont pas d'emplois rares. Pendant la majeure partie de l'histoire humaine, être forgeron ou charpentier n'était pas glamour. Mais cela n'a pas d'importance, car les détails du travail ne sont pas pertinents. Le sens découvert par de tels efforts est dû à la compétence et à l'appréciation inhérentes à l'artisanat, et non aux résultats de leur travail. Autrement dit, une roue en bois n'est pas noble, mais sa forme peut l'être. Il en va de même pour le travail de connaissances. Vous n'avez pas besoin d'un travail rare; vous avez plutôt besoin d'une approche raréfiée de votre travail.

La deuxième observation clé à propos de cette argumentation est que cultiver l'artisanat est nécessairement une tâche profonde et nécessite donc un engagement à travailler en profondeur. (Rappelez-vous que j'ai soutenu dans le chapitre 1 qu'un travail approfondi est nécessaire pour affiner les compétences et ensuite les appliquer à un niveau d'élite - les activités principales de l'artisanat.) Le travail

profond est donc essentiel pour extraire du sens de votre profession de la manière décrite par Dreyfus et Kelly. Il s'ensuit qu'embrasser un travail profond dans votre propre carrière et l'orienter vers le développement de vos compétences est un effort qui peut transformer un travail de connaissance d'une obligation distraite et drainante en quelque chose de satisfaisant - un portail vers un monde plein de brillant, des choses merveilleuses.

## Homo Sapiens Deepensis

Les deux premiers chapitres de la première partie étaient pragmatiques. Ils ont fait valoir que le travail en profondeur prend de plus en plus de valeur dans notre économie tout en devenant de plus en plus rare (pour des raisons quelque peu arbitraires). Cela représente une inadéquation classique du marché: si vous cultivez cette compétence, vous vous épanouirez professionnellement.

Ce dernier chapitre, en revanche, n'a pas grand-chose à ajouter à cette discussion pratique sur l'avancement au travail, *et pourtant* il est absolument nécessaire que ces idées antérieures gagnent du terrain. Les pages à venir décrivent un programme rigoureux pour transformer votre vie professionnelle en une vie centrée sur la profondeur. Il s'agit d'une transition difficile et, comme pour de nombreux efforts de ce type, des arguments bien motivés et pragmatiques ne peuvent vous motiver que jusqu'à un certain point. Finalement, l'objectif que vous poursuivez doit résonner à un niveau plus humain. Ce chapitre fait valoir que lorsqu'il s'agit de l'étreinte de la profondeur, une telle résonance est inévitable. Que vous abordiez l'activité d'aller en profondeur du point de vue de la neuroscience, de la psychologie ou de la haute philosophie, ces chemins semblent tous ramener à une connexion entre la profondeur et le sens. C'est comme si notre espèce avait évolué en une espèce qui s'épanouit en profondeur et se vautre dans la profondeur, devenant ce que nous pourrions appeler l'*Homo sapiens deepensis*.

J'ai cité plus tôt Winifred Gallagher, le disciple converti de la profondeur, en disant: «Je vais vivre la vie concentrée, parce que c'est la meilleure sorte qui existe.» C'est peut-être la meilleure façon de résumer l'argument de ce chapitre et de la partie 1 de manière plus générale: Une vie profonde est une bonne vie, de toute façon que vous la regardez.

## Les règles

### Règle 1

#### Travailler en profondeur

Peu de temps après avoir rencontré David Dewane pour prendre un verre dans un bar Dupont Circle, il a évoqué la machine Eudaimonia.

Dewane est professeur d'architecture et aime donc explorer l'intersection entre le conceptuel et le concret. La machine Eudaimonia est un bon exemple de cette intersection. La machine, qui tire son nom de l'ancien concept grec d'*Eudaimonia* (un état dans lequel vous réalisez votre plein potentiel humain), se révèle être un bâtiment. "Le but de la machine", a expliqué David, "est de créer un cadre où les utilisateurs peuvent entrer dans un état d'épanouissement humain profond, créant un travail qui est à la mesure absolue de leurs capacités personnelles." C'est, en d'autres termes, un espace conçu dans le seul but de permettre le travail en profondeur le plus profond possible. Comme vous vous en doutez, j'étais intriguée.

Alors que Dewane m'expliquait la machine, il a saisi un stylo pour esquisser sa disposition proposée. La structure est un rectangle étroit d'un étage composé de cinq pièces, disposées les unes après les autres. Il n'y a pas de couloir commun: il faut passer par une pièce pour passer à la suivante. Comme l'explique Dewane, «[Le manque de circulation] est critique car il ne vous permet de contourner aucun des espaces à mesure que vous pénétrez plus profondément dans la machine.»

La première pièce que vous entrez en sortant de la rue s'appelle la galerie. Dans le plan de Dewane, cette salle contiendrait des exemples de travaux en profondeur réalisés dans le bâtiment. Il vise à inspirer les utilisateurs de la machine, créant une «culture de stress sain et de pression des pairs».

En sortant de la galerie, vous entrez ensuite dans le salon. Ici, Dewane imagine l'accès à un café de haute qualité et peut-être même à un bar complet. Il y a aussi des canapés et une connexion Wi-Fi. Le salon est conçu pour créer une ambiance qui «oscille entre une curiosité intense et une argumentation». C'est un lieu de débat, de «couvée» et en général de travailler sur les idées que vous développerez plus profondément dans la machine.

Au-delà du salon, vous entrez dans la bibliothèque. Cette salle stocke un enregistrement permanent de tous les travaux produits dans la machine, ainsi que les livres et autres ressources utilisés dans ces travaux précédents. Il y aura des copieurs et des scanners pour rassembler et collecter les

informations dont vous avez besoin pour votre projet. Dewane décrit la bibliothèque comme «le disque dur de la machine».

La pièce suivante est l'espace bureau. Il contient une salle de conférence standard avec un tableau blanc et quelques cabines avec des bureaux. "Le bureau", explique Dewane, "est pour une activité de faible intensité ." Pour utiliser notre terminologie, c'est l'espace pour compléter les efforts superficiels requis par votre projet. Dewane imagine un administrateur avec un bureau au bureau qui pourrait

aider ses utilisateurs à améliorer leurs habitudes de travail pour optimiser leur efficacité.

Cela nous amène à la salle finale de la machine, une collection de ce que Dewane appelle des «chambres de travail profondes» (il a adopté le terme «travail en profondeur» de mes articles sur le sujet). Chaque chambre est conçue pour mesurer six pieds sur dix et protégée par d'épais murs insonorisés (les plans de Dewane prévoient dix-huit pouces d'isolation). «Le but de la chambre de travail profonde est de permettre une concentration totale et un flux de travail ininterrompu», explique Dewane. Il imagine un processus dans lequel vous passez quatre -vingt- dix minutes à l'intérieur, prenez une pause de quatre-vingt-dix minutes et répétez deux ou trois fois - à quel point votre cerveau aura atteint sa limite de concentration pour la journée.

Pour l'instant, la machine Eudaimonia n'existe que comme une collection de dessins architecturaux, mais même comme un plan, son potentiel pour soutenir un travail percutant excite Dewane. «[Cette conception] reste, dans mon esprit, la pièce d'architecture la plus intéressante que j'ai jamais produite», m'a-t-il dit.

Dans un monde idéal - dans lequel la vraie valeur du travail en profondeur est acceptée et célébrée - nous aurions tous accès à quelque chose comme la machine Eudaimonia. Peut-être pas la conception exacte de David Dewane, mais, plus généralement, un environnement de travail (et une culture) conçu pour nous aider à extraire autant de valeur que possible de notre cerveau. Malheureusement, cette vision est loin de notre réalité actuelle. Au lieu de cela, nous nous trouvons dans des bureaux ouverts distrayants où les boîtes de réception ne peuvent pas être négligées et les réunions sont incessantes - un cadre où les collègues préfèrent que vous répondiez rapidement à leur dernier e-mail plutôt que de produire les meilleurs résultats possibles. En tant que lecteur de ce livre, en d'autres termes, vous êtes un disciple de la profondeur dans un monde peu profond.

Cette règle - la première des quatre règles de ce type dans la partie 2 de ce livre - est conçue pour réduire ce conflit. Vous n'avez peut-être pas accès à votre propre machine Eudaimonia, mais les stratégies qui suivent vous aideront à simuler ses effets dans votre vie professionnelle autrement distraite. Ils vous montreront comment transformer le travail en profondeur d'une aspiration en une partie régulière et importante de votre horaire quotidien. (Les règles # 2 à # 4 vous aideront ensuite à tirer le meilleur parti de cette habitude de travail en profondeur en présentant, entre autres, des stratégies pour entraîner votre capacité de concentration et lutter contre l'empiètement.

Distractions.)

Avant de passer à ces stratégies, cependant, je veux d'abord répondre à une question qui pourrait vous harceler: Pourquoi avons-nous besoin de telles interventions impliquées? Autrement dit, une fois que vous acceptez que le travail en profondeur est précieux, ne suffit-il pas de commencer à en faire plus? Avons-nous vraiment besoin de quelque chose d'aussi compliqué que la machine Eudaimonia (ou son équivalent) pour quelque chose d'aussi simple que de se souvenir de se concentrer plus souvent?

Malheureusement, quand il s'agit de remplacer la distraction par la concentration, les choses ne sont pas si simples. Pour comprendre pourquoi cela est vrai, examinons de plus près l'un des principaux obstacles à la profondeur: l'envie de tourner votre attention vers quelque chose de plus superficiel. La plupart des gens reconnaissent que cette envie peut compliquer les efforts pour se concentrer sur les choses difficiles, mais la plupart sous-estiment sa régularité et sa force.

Prenons une étude de 2012, dirigée par les psychologues Wilhelm Hofmann et Roy Baumeister, qui a équipé 205 adultes de bips sonores activés à des moments choisis au hasard (il s'agit de la méthode d'échantillonnage par expérience discutée dans la partie 1). Lorsque le bip retentit, le sujet fut invité à faire une pause pendant un moment pour réfléchir aux désirs qu'il ressentait ou avait ressenti au cours des trente dernières minutes, puis à répondre à une série de questions sur ces désirs. Après une semaine, les chercheurs avaient recueilli plus de 7 500 échantillons. Voici la version courte de ce qu'ils ont trouvé: les *gens combattent leurs désirs toute la journée*. Comme Baumeister l'a résumé dans son livre suivant, *Willpower* (co-écrit avec le rédacteur scientifique John Tierney): «Le désir s'est avéré être la norme, pas l'exception».

Les cinq désirs les plus courants que ces sujets ont combattus comprennent, sans surprise, manger, dormir et avoir des relations sexuelles. Mais la liste des cinq premiers incluait également des envies de «faire une pause dans le travail [acharné]... consulter les e-mails et les sites de réseaux sociaux, surfer sur le Web, écouter de la musique ou regarder la télévision». L'attrait d'Internet et de la télévision s'est révélé particulièrement fort: les sujets n'ont réussi à résister à ces distractions particulièrement addictives qu'environ la moitié du temps.

Ces résultats sont de mauvaises nouvelles pour l'objectif de cette règle de vous aider à cultiver une habitude de travail profonde. Ils nous disent que vous pouvez vous attendre à être bombardé par le désir de faire autre chose *que de travailler profondément tout au long de la journée*, et si vous êtes comme les sujets allemands de l'étude Hofmann et Baumeister, ces désirs concurrents l'emporteront souvent. Vous pourriez répondre à ce stade que *vous réussirez là où ces sujets ont échoué car vous comprenez l'importance de la profondeur et serez donc plus rigoureux dans votre volonté de rester concentré*. C'est un sentiment noble, mais les décennies de recherche qui ont précédé cette étude soulignent sa futilité. Une ligne d'enquête désormais

volumineuse, lancée dans une série d'articles pionniers également rédigés par Roy Baumeister, a

a établi la vérité importante (et à l'époque, inattendue) suivante sur la volonté: *vous avez une quantité limitée de volonté qui s'épuise à mesure que vous l'utilisez*.

Votre volonté, en d'autres termes, n'est pas une manifestation de votre caractère que vous pouvez déployer sans limite; c'est plutôt comme un muscle qui se fatigue. C'est pourquoi les sujets de l'étude Hofmann et Baumeister ont eu tellement de mal à lutter contre leurs désirs - avec le temps, ces distractions ont épuisé leur réserve finie de volonté jusqu'à ce qu'elles ne puissent plus résister. La même chose vous arrivera, quelles que soient vos intentions, à moins que vous ne soyez intelligent dans vos habitudes.

Cela m'amène à l'idée motivante derrière les stratégies qui suivent: La clé pour développer une habitude de travail profonde est d'aller au-delà des bonnes intentions et d'ajouter des *routines* et des *rituels* à votre vie professionnelle conçus pour minimiser la quantité de votre volonté limitée nécessaire pour passer à et maintenir un état de concentration ininterrompue. Si vous décidez soudainement, par exemple, au milieu d'un après-midi de navigation sur le Web distrait, de porter votre attention sur une tâche cognitivement exigeante, vous tirerez largement parti de votre volonté limitée pour détourner votre attention de la brillance en ligne. De telles tentatives échoueront donc fréquemment. D'un autre côté, si vous déployiez des routines et des rituels intelligents - peut-être une heure fixe et un endroit calme utilisés pour vos tâches profondes chaque après-midi - vous auriez besoin de beaucoup moins de volonté pour commencer et continuer. À long terme, vous réussirez donc beaucoup plus souvent avec ces efforts profonds.

Dans cet esprit, les six stratégies qui suivent peuvent être comprises comme un arsenal de routines et de rituels conçus avec la science d'une volonté limitée à l'esprit pour maximiser la quantité de travail en profondeur que vous accomplissez constamment dans votre emploi du temps. Entre autres, ils vous demanderont de vous engager dans un schéma particulier pour planifier ce travail et de développer des rituels pour affiner votre concentration avant de commencer chaque session. Certaines de ces stratégies déploieront des heuristiques simples pour détourner le centre de motivation de votre cerveau tandis que d'autres sont conçues pour recharger vos réserves de volonté au rythme le plus rapide possible.

Vous pouvez simplement essayer de faire du travail en profondeur une priorité. Mais soutenir cette décision avec les stratégies qui suivent - ou des stratégies de votre propre conception qui sont motivées par les mêmes principes - augmentera considérablement la

probabilité que vous réussissiez à faire du travail en profondeur une partie cruciale de votre vie professionnelle.

## Décidez de votre philosophie de profondeur

Le célèbre informaticien Donald Knuth se soucie du travail en profondeur. Comme il l'explique

son site Web: "Ce que je fais prend de longues heures d'étude et de concentration ininterrompue." Un doctorant nommé Brian Chappell, qui est un père avec un emploi à temps plein, apprécie également le travail en profondeur, car c'est la seule façon de faire progresser sa thèse compte tenu de son temps limité. Chappell m'a dit que sa première rencontre avec l'idée de travail en profondeur était «un moment émotionnel».

Je mentionne ces exemples parce que bien que Knuth et Chappell s'accordent sur l'importance de la profondeur, ils ne sont pas d'accord sur leurs *philosophies* pour intégrer cette profondeur dans leur vie professionnelle. Comme je le détaillerai dans la section suivante, Knuth déploie une forme de monachisme qui priorise le travail en profondeur en essayant d'éliminer ou de minimiser tous les autres types de travail. Chappell, en revanche, déploie une stratégie rythmique dans laquelle il travaille les mêmes heures (cinq à sept heures trente) tous les matins de la semaine, sans exception, avant de commencer une journée de travail ponctuée de distractions classiques. Les deux approches fonctionnent, mais pas universellement. L'approche de Knuth pourrait avoir du sens pour quelqu'un dont la principale obligation professionnelle est de penser à grandes pensées, mais si Chappell adoptait un rejet similaire de tout ce qui est superficiel, il perdirait probablement son emploi.

Vous avez besoin de votre propre philosophie pour intégrer le travail en profondeur dans votre vie professionnelle. (Comme indiqué dans l'introduction de cette règle, tenter de planifier un travail approfondi de manière ponctuelle n'est pas un moyen efficace de gérer votre volonté limitée.) Mais cet exemple met en évidence un avertissement général à propos de cette sélection: vous devez faire attention à choisir une philosophie qui s'adapte à vos circonstances spécifiques, car une inadéquation ici peut faire dérailler votre habitude de travail en profondeur avant qu'elle ait une chance de se solidifier. Cette stratégie vous aidera à éviter ce sort en présentant quatre philosophies de profondeur différentes que j'ai vu fonctionner exceptionnellement bien dans la pratique. Le but est de vous convaincre qu'il existe de nombreuses façons d'intégrer le travail en profondeur dans votre emploi du temps, et il vaut donc la peine de prendre le temps de trouver une approche qui vous convient.

## *La philosophie monastique de la planification du travail en profondeur*

Revenons à Donald Knuth. Il est célèbre pour de nombreuses innovations en informatique, dont notamment le développement d'une approche rigoureuse de l'analyse des performances des algorithmes. Parmi ses pairs, cependant, Knuth maintient également une aura d'infamie pour son approche de la communication électronique. Si vous visitez le site Web de Knuth à Stanford avec l'intention de trouver son adresse e-mail , vous découvrirez plutôt la note suivante:

*Je suis un homme heureux depuis le 1er janvier 1990, quand je n'avais plus d'adresse e-mail. J'avais utilisé le courrier électronique depuis 1975 environ, et il me semble que 15*

*des années de courriels suffisent pour une seule vie. Le courrier électronique est une chose merveilleuse pour les personnes dont le rôle dans la vie est d'être au top des choses. Mais pas pour moi; mon rôle est d'être au fond des choses. Ce que je fais prend de longues heures d'étude et une concentration ininterrompue.*

Knuth continue de reconnaître qu'il n'a pas l'intention de se couper complètement du monde. Il note que l'écriture de ses livres nécessite une communication avec des milliers de personnes et qu'il souhaite être à l'écoute des questions et commentaires. Sa solution? Il fournit une adresse - une adresse *postale* . Il dit que son assistante administrative triera toutes les lettres arrivant à cette adresse et mettra de côté celles qu'elle pense pertinentes. Tout ce qui est vraiment urgent, elle l'apportera rapidement à Knuth, et tout ce qu'il va gérer en gros lots, une fois tous les trois mois environ.

Knuth déploie ce que j'appelle la *philosophie monastique* de la planification du travail en profondeur. Cette philosophie tente de maximiser les efforts en profondeur en éliminant ou en minimisant radicalement les obligations superficielles. Les praticiens de la philosophie monastique ont tendance à avoir un objectif professionnel bien défini et très apprécié qu'ils poursuivent, et l'essentiel de leur réussite professionnelle vient de faire exceptionnellement bien cette seule chose. C'est cette clarté qui les aide à éliminer le fourré de préoccupations superficielles qui ont tendance à faire monter en flèche ceux dont la proposition de valeur dans le monde du travail est plus variée.

Knuth, par exemple, explique son objectif professionnel comme suit: «J'essaie d'apprendre de manière exhaustive certains domaines de l'informatique; puis j'essaie de digérer ces connaissances dans une forme accessible aux personnes qui n'ont pas le temps pour une telle étude. » Essayer d'échouer Knuth sur les retours intangibles de la

construction d'une audience sur Twitter, ou sur les opportunités inattendues qui pourraient découler d'une utilisation plus libérale du courrier électronique, échouera, car ces comportements n'aident pas directement son objectif de comprendre de manière exhaustive des coins spécifiques de l'informatique et ensuite écrire à leur sujet d'une manière accessible.

Une autre personne engagée dans le travail profond monastique est l'écrivain de science-fiction acclamé Neal Stephenson. Si vous visitez le site Web de l'auteur de Stephenson, vous remarquerez un manque d'adresse e-mail ou postale. Nous pouvons obtenir un aperçu de cette omission à partir d'une paire d'essais que Stephenson a publiés sur son premier site Web (hébergé sur The Well) au début des années 2000, et qui ont été conservés par Internet Archive. Dans un de ces essais, archivé en 2003, Stephenson résume sa politique de communication comme suit:

*Les personnes qui souhaitent interférer avec ma concentration sont poliment invitées à ne pas le faire, et préviennent que je ne réponds pas par e-mail... de peur que le message clé de [ma politique de communication] ne se perde dans le verbiage, je le mettrai*

*ici succinctement: tout mon temps et toute mon attention sont parlés plusieurs fois. Veuillez ne pas les demander.*

Pour justifier davantage cette politique, Stephenson a écrit un essai intitulé «Pourquoi je suis un mauvais correspondant». Au cœur de son explication de son inaccessibilité se trouve la décision suivante:

*En d'autres termes, l'équation de productivité est non linéaire . Cela explique pourquoi je suis un mauvais correspondant et pourquoi j'accepte très rarement des allocutions. Si j'organise ma vie de telle manière que je reçois beaucoup de morceaux de temps longs, consécutifs et ininterrompus , je peux écrire des romans. Mais à mesure que ces morceaux se séparent et se fragmentent, ma productivité en tant que romancier diminue de façon spectaculaire.*

Stephenson voit deux options mutuellement exclusives: il peut écrire de bons romans à un rythme régulier, ou il peut répondre à de nombreux e-mails individuels et assister à des conférences, et par conséquent produire des romans de moindre qualité à un rythme plus lent. Il a choisi la première option et ce choix l'oblige à éviter autant que possible toute source de travail superficiel dans sa vie professionnelle. (Ce problème est si important pour Stephenson qu'il a ensuite exploré ses implications - positives et négatives - dans son épopee de science-fiction de 2008, *Anathem* , qui considère un monde où une élite intellectuelle vit dans des ordres monastiques, isolée des masses et de la technologie distraites. , en pensant à des pensées profondes.)

D'après mon expérience, la philosophie monastique rend de nombreux travailleurs du savoir défensifs. La clarté avec laquelle ses adhérents identifient leur valeur pour le monde, je suppose, touche un nerf brut pour ceux dont la contribution à l'économie de l'information est plus complexe. Notez bien sûr que «plus complexe» ne signifie pas «moins». Un gestionnaire de haut niveau , par exemple, pourrait jouer un rôle essentiel dans le fonctionnement d'une entreprise d'un milliard de dollars, même si elle ne peut pas pointer du doigt quelque chose de discret, comme un roman achevé, et dire: «C'est ce que j'ai produit cette année. » Par conséquent, le bassin d'individus auxquels s'applique la philosophie monastique est limité - et ça va. Si vous êtes en dehors de cette piscine, sa simplicité radicale ne devrait pas faire trop envie. D'un autre côté, si vous êtes à l'intérieur de ce bassin - quelqu'un dont la contribution au monde est discrète, claire et individualisée <sup>\*</sup> alors vous devriez considérer sérieusement cette philosophie, car elle pourrait être le facteur décisif entre une carrière moyenne et une autre. on s'en souviendra.

### *La philosophie bimodale de la planification du travail en profondeur*

Ce livre a commencé par une histoire sur le psychologue et penseur révolutionnaire Carl

Jung. Dans les années 1920, en même temps que Jung tentait de rompre avec les contraintes de son mentor, Sigmund Freud, il commença des retraites régulières dans une maison en pierre rustique qu'il construisit dans les bois à l'extérieur de la petite ville de Bollingen. Une fois sur place, Jung s'enfermait tous les matins dans une pièce minimalement aménagée pour écrire sans interruption. Il méditait ensuite et se promenait dans les bois pour clarifier sa pensée en prévision de l'écriture du lendemain. Ces efforts, selon moi, visaient à augmenter l'intensité du travail en profondeur de Jung à un niveau qui lui permettrait de réussir un combat intellectuel avec Freud et ses nombreux partisans.

En rappelant cette histoire, je veux souligner quelque chose d'important: Jung n'a *pas* déployé une approche monastique du travail en profondeur. Donald Knuth et Neal Stephenson, nos exemples précédents, ont tenté d'éliminer complètement la distraction et la superficialité de leur vie professionnelle. Jung, en revanche, n'a demandé cette élimination que pendant les périodes qu'il a passées à sa retraite. Le reste du temps de Jung a été passé à Zurich, où sa vie était tout sauf monastique: il dirigeait un cabinet clinique très fréquenté qui le faisait souvent voir des patients jusque tard dans la nuit; il participait activement à la culture du café zurichois; et il a donné et assisté à de nombreuses conférences dans les universités

respectées de la ville. (Einstein a obtenu son doctorat dans une université de Zurich et a ensuite enseigné dans une autre; il a également, assez intéressant, connu Jung, et les deux ont partagé plusieurs dîners pour discuter des idées clés de la relativité restreinte d'Einstein.) La vie de Jung à Zurich, en d'autres termes , est similaire à bien des égards à l'archétype moderne du travailleur du savoir hyperconnecté à l' ère numérique : remplacez «Zurich» par «San Francisco» et «lettre» par «tweet» et nous pourrions discuter d'un PDG de technologie de pointe.

L'approche de Jung est ce que j'appelle la *philosophie bimodale* du travail en profondeur. Cette philosophie vous demande de partager votre temps, de consacrer des tronçons clairement définis à des activités profondes et de laisser le reste ouvert à tout le reste. Pendant les temps les plus profonds, le travailleur bimodal agira de façon monastique - recherchant une concentration intense et ininterrompue. Pendant le temps peu profond, une telle focalisation n'est pas prioritaire. Cette division du temps entre profond et ouvert peut se produire à plusieurs échelles. Par exemple, à l'échelle d'une semaine, vous pouvez consacrer un week - end de quatre jours à la profondeur et le reste au temps d'ouverture. De même, à l'échelle d'une année, vous pouvez consacrer une saison à contenir la plupart de vos étirements profonds (comme le font de nombreux universitaires pendant l'été ou pendant un congé sabbatique).

La philosophie bimodale croit que le travail en profondeur peut produire une productivité extrême, *mais seulement si* le sujet consacre suffisamment de temps à de tels efforts pour atteindre une intensité cognitive maximale - l' état dans lequel de véritables percées se produisent. C'est pourquoi l'unité de temps minimale pour un travail en profondeur dans cette philosophie a tendance à être d'au moins une journée complète. Mettre de côté quelques heures le matin, par exemple, est trop court pour être considéré comme un travail en profondeur pour un adhérent à cette approche.

Dans le même temps, la philosophie bimodale est généralement déployée par des personnes qui ne peuvent réussir en l'absence d'engagements substantiels dans des activités non profondes . Jung, par exemple, avait besoin de sa pratique clinique pour payer les factures et la scène du café de Zurich pour stimuler sa réflexion. L'approche consistant à basculer entre deux modes permet de bien répondre aux deux besoins.

Pour fournir un exemple plus moderne de la philosophie bimodale en action, nous pouvons encore une fois considérer Adam Grant, le professeur de la Wharton Business School dont la réflexion sur les habitudes de travail a été présentée pour la première fois dans la partie 1. Comme vous vous en souvenez peut-être, le calendrier de Grant au cours de son ascension rapide à travers les rangs des professeurs à

Wharton fournissent une belle étude de cas de bimodalité. À l'échelle de l'année académique, il a regroupé ses cours en un semestre, afin de pouvoir concentrer l'autre sur le travail en profondeur. Au cours de ces semestres profonds, il a ensuite appliqué l'approche bimodale à l'échelle hebdomadaire. Il faudrait, peut-être une ou deux fois par mois, une période de deux à quatre jours pour devenir complètement monastique. Il fermait sa porte, mettait un répondeur automatique absent du bureau sur son courrier électronique et poursuivait ses recherches sans interruption. En dehors de ces sessions approfondies, Grant est resté célèbre pour son ouverture et son accessibilité. Dans un certain sens, il devait être: Son best-seller de 2013, *Give and Take*, promeut la pratique de donner de votre temps et de votre attention, sans attendre quelque chose en retour, comme une stratégie clé de l'avancement professionnel.

Ceux qui déploient la philosophie bimodale du travail en profondeur admirent la productivité des monastiques mais respectent également la valeur qu'ils reçoivent des comportements superficiels dans leur vie professionnelle. Peut-être le plus grand obstacle à la mise en œuvre de cette philosophie est que même de courtes périodes de travail en profondeur nécessitent une flexibilité que beaucoup craignent de manquer dans leurs postes actuels. Si même une heure de votre boîte de réception vous met mal à l'aise, l'idée de disparaître pendant une journée ou plus à la fois vous semblera certainement impossible. Mais je pense que le travail bimodal est compatible avec plus de types d'emplois que vous ne le pensez. Plus tôt, par exemple, j'ai décrit une étude du professeur Leslie Perlow de la Harvard Business School. Dans cette étude, un groupe de consultants en gestion a été invité à se déconnecter pendant une journée complète chaque semaine de travail. Les consultants avaient peur que le client se rebelle. Il s'est avéré que le client s'en fichait. Comme les sujets de Jung, Grant et Perlow l'ont découvert, les gens respecteront généralement votre droit de devenir inaccessible si ces périodes sont bien définies et bien annoncées, et en dehors de ces périodes, vous êtes à nouveau facile à trouver.

### *La philosophie rythmique de la planification du travail en profondeur*

Dans les premiers jours du spectacle de *Seinfeld*, Jerry Seinfeld est resté une bande dessinée de travail avec

un programme de visites chargé. C'est au cours de cette période qu'un écrivain et comique du nom de Brad Isaac, qui travaillait à l'époque des micros ouverts, a rencontré Seinfeld dans un club en attendant de monter sur scène. Comme Isaac l'a expliqué plus tard dans un article désormais classique de Lifehacker: «J'ai vu ma chance. J'ai dû

demandeur à Seinfeld s'il avait des conseils pour un jeune comique. Ce qu'il m'a dit était quelque chose qui me serait bénéfique pour la vie. »

Seinfeld a commencé son conseil à Isaac avec un certain bon sens, notant que «la façon d'être une meilleure bande dessinée était de créer de meilleures blagues», puis d'expliquer que la façon de créer de meilleures blagues était d'écrire tous les jours. Seinfeld a poursuivi en décrivant une technique spécifique qu'il a utilisée pour maintenir cette discipline. Il tient un calendrier sur son mur. Chaque jour où il écrit des blagues, il raye la date du calendrier avec un grand X rouge . "Après quelques jours, vous aurez une chaîne", a déclaré Seinfeld. «Continuez simplement et la chaîne s'allongera de jour en jour. Vous aimerez voir cette chaîne, surtout lorsque vous aurez quelques semaines sous votre ceinture. Votre seul travail ensuite est de ne pas briser la chaîne. »

Cette *méthode en chaîne* (comme certains l'appellent maintenant) est rapidement devenue un succès parmi les écrivains et les amateurs de fitness - des communautés qui prospèrent grâce à leur capacité à faire des choses difficiles de manière cohérente. Pour nos besoins, il fournit un exemple spécifique d'une approche générale de l'intégration de la profondeur dans votre vie: la *philosophie rythmique* . Cette philosophie fait valoir que la façon la plus simple de démarrer systématiquement des sessions de travail en profondeur est de les transformer en une simple habitude régulière. Le but, en d'autres termes, est de générer un *rythme* pour ce travail qui vous évite d'avoir à investir de l'énergie pour décider si et quand vous allez aller en profondeur. La méthode de la chaîne est un bon exemple de la philosophie rythmique de l'ordonnancement du travail en profondeur car elle combine une heuristique d'ordonnancement simple (faire le travail tous les jours), avec un moyen facile de se rappeler de faire le travail: les grands X rouges sur le calendrier .

Une autre façon courante de mettre en œuvre la philosophie rythmique consiste à remplacer l'aide visuelle de la méthode de la chaîne par une heure de début définie que vous utilisez tous les jours pour un travail en profondeur. De la même manière que le maintien d'indicateurs visuels de l'avancement de votre travail peut réduire la barrière à l'entrée pour aller en profondeur, en éliminant même les décisions de planification les plus simples, telles que le moment de la journée pour effectuer le travail, réduit également cet obstacle.

Prenons l'exemple de Brian Chappell, le doctorant occupé que j'ai présenté dans l'ouverture de cette stratégie. Chappell a adopté la philosophie rythmique de la planification du travail en profondeur par nécessité. À peu près au moment où il rédigeait sa thèse, on lui a offert un emploi à temps plein dans un centre du campus où il était étudiant. Professionnellement, c'était une bonne opportunité et Chappell était heureux de l'accepter. Mais académiquement, un travail à temps plein, surtout lorsqu'il est associé à l'arrivée récente du premier enfant de Chappell, rend difficile de trouver la profondeur nécessaire pour rédiger des chapitres de thèse.

Chappell a commencé par tenter un vague engagement dans un travail en profondeur. Il a établi une règle selon laquelle un travail approfondi devait se produire en morceaux de quatre-vingt-dix minutes (reconnaissant correctement qu'il fallait du temps pour s'installer dans un état de concentration) et il a décidé d'essayer de planifier ces morceaux de manière ponctuelle chaque fois que des ouvertures appropriées dans son calendrier a surgi. Sans surprise, cette stratégie n'a pas produit beaucoup de productivité. Dans un stage de dissertation auquel Chappell avait participé l'année précédente, il avait réussi à produire un chapitre de thèse complet en une seule semaine de travail approfondi rigoureux. Après avoir accepté son emploi à temps plein, il n'a réussi à produire qu'un seul chapitre supplémentaire pendant *toute la première année de travail*.

Ce sont les progrès glaciaires de l'écriture au cours de cette année qui ont poussé Chappell à adopter la méthode rythmique. Il a fait une règle selon laquelle il se réveillerait et commencerait à travailler à cinq heures trente tous les matins. Il travaillerait alors jusqu'à sept heures trente, préparerait le petit déjeuner et irait travailler déjà fait avec ses obligations de mémoire pour la journée. Satisfait de ses progrès précoces, il a rapidement poussé son heure de réveil à quatre heures quarante-cinq pour extraire encore plus de profondeur le matin.

Lorsque j'ai interviewé Chappell pour ce livre, il a décrit son approche rythmique de la planification du travail en profondeur comme «à la fois astronomique et sans culpabilité». Sa routine comme la production de quatre à cinq pages de prose académique par jour et était capable de générer des projets de chapitres de thèse à raison d'un chapitre *tous les deux ou trois semaines* : une sortie phénoménale pour quelqu'un qui a aussi travaillé un neuf à cinq emplois . "Qui peut dire que je ne peux pas être aussi prolifique?" conclut-il. "Pourquoi pas moi?"

La philosophie rythmique offre un contraste intéressant avec la philosophie bimodale. Il n'atteint peut-être pas les niveaux de réflexion profonde les plus intenses recherchés dans les séances de concentration d'une journée privilégiées par le bimodaliste. Le compromis, cependant, est que cette approche fonctionne mieux avec la réalité de la nature humaine. En prenant en charge le travail en profondeur avec des routines solides comme le roc qui assurent un peu de travail sur une base régulière, le programmeur rythmique enregistrera souvent un plus grand nombre total d'heures profondes par an.

La décision entre rythmique et bimodale peut se résumer à votre maîtrise de soi dans ces questions de planification. Si vous êtes Carl Jung et que vous êtes engagé dans une bagarre intellectuelle avec les partisans de Sigmund Freud, vous n'aurez probablement aucun mal à reconnaître l'importance de trouver du temps pour vous concentrer sur vos idées. D'un autre côté, si vous écrivez une thèse sans que

personne ne vous oblige à le faire, la nature habituelle de la philosophie rythmique peut être nécessaire pour maintenir le progrès.

Pour beaucoup, cependant, ce ne sont pas seulement les problèmes de maîtrise de soi qui les biaisent vers la philosophie rythmique, mais aussi la réalité que certains emplois ne vous permettent pas de disparaître

pendant des jours à un moment où le besoin d'aller en profondeur se fait sentir. (Pour beaucoup de patrons, la norme est que vous êtes libre de vous concentrer aussi dur que vous le souhaitez ... tant que les e-mails du patron reçoivent toujours une réponse rapide.) C'est probablement la principale raison pour laquelle la philosophie rythmique est l'une des plus communes parmi les travailleurs profonds dans les emplois de bureau standard.

### *La philosophie journalistique de la planification du travail en profondeur*

Dans les années 1980, le journaliste Walter Isaacson était dans la trentaine et bien avancé dans son ascension rapide dans les rangs du magazine *Time*. À ce stade, il était sans aucun doute sur le radar de la classe de réflexion. Christopher Hitchens, par exemple, écrivant dans la *London Review of Books* pendant cette période, le qualifiait de «l'un des meilleurs journalistes de magazines en Amérique». Le moment était venu pour Isaacson d'écrire un grand livre important - une étape nécessaire sur l'échelle de la réussite journalistique. Isaacson a donc choisi un sujet compliqué, une biographie narrative entrelacée de six personnages qui ont joué un rôle important dans les premières politiques de la guerre froide, et s'est associé à un autre jeune éditeur du *Time*, Evan Thomas, pour produire un livre suffisamment approprié: une épopee de 864 pages. intitulé *The Wise Men: Six Friends and the World They Made*.

Ce livre, paru en 1986, a été bien reçu par les bonnes personnes. Le *New York Times* l'a appelé «un compte richement texturé», tandis que le *San Francisco Chronicle* exultait que les deux jeunes écrivains avaient «façonné un plutarque de la guerre froide». Moins d'une décennie plus tard, Isaacson a atteint le sommet de sa carrière de journaliste lorsqu'il a été nommé rédacteur en chef de *Time* (qu'il a ensuite suivi avec un deuxième acte en tant que PDG d'un groupe de réflexion et un biographe incroyablement populaire de personnalités telles que Benjamin Franklin, Albert Einstein et Steve Jobs).

Ce qui m'intéresse chez Isaacson, cependant, n'est pas *ce* qu'il a accompli avec son premier livre, mais *comment* il l'a écrit. Pour découvrir cette histoire, je dois puiser dans un heureux lien personnel. En fait, dans les années qui ont précédé la publication de *The Wise Men*

, mon oncle John Paul Newport, qui était également journaliste à New York à l'époque, a partagé une location de plage d'été avec Isaacson. À ce jour, mon oncle se souvient des impressionnantes habitudes de travail d'Isaacson:

*C'était toujours incroyable... il pouvait se retirer dans la chambre pendant un moment, quand le reste d'entre nous se détendait sur la terrasse ou autre chose, pour travailler sur son livre... il montait pendant vingt minutes ou une heure, nous entendre la machine à écrire battre, puis il était descendu aussi détendu que nous tous... le travail ne semblait jamais le déranger, il se contentait de monter au travail quand il avait le temps libre.*

Isaacson était méthodique: chaque fois qu'il pouvait trouver du temps libre, il passait en mode de travail profond et martelait son livre. C'est ainsi, il s'avère, que l'on peut écrire un livre de neuf cents pages sur le côté tout en passant la majeure partie de sa journée à devenir l'un des meilleurs rédacteurs de magazines du pays.

J'appelle cette approche, dans laquelle vous intégrez un travail en profondeur partout où vous le pouvez dans votre emploi du temps, la *philosophie du journaliste*. Ce nom est un clin d'œil au fait que des journalistes, comme Walter Isaacson, sont formés pour passer en mode écriture à tout moment, comme l'exige la nature temporelle de leur profession.

Cette approche n'est pas pour le novice du travail en profondeur. Comme je l'ai établi dans l'ouverture de cette règle, la capacité de passer rapidement de votre esprit du mode peu profond au mode profond ne vient pas naturellement. Sans pratique, ces commutateurs peuvent sérieusement épuiser vos réserves de volonté finies. Cette habitude exige également un sentiment de confiance en vos capacités - une conviction que ce que vous faites est important et réussira. Ce type de conviction est généralement construit sur la base de l'accomplissement professionnel existant. Isaacson, par exemple, a probablement eu plus de facilité à passer en mode écriture que, par exemple, un romancier pour la première fois, car Isaacson avait travaillé lui-même pour devenir un écrivain respecté à ce stade. Il savait qu'il avait la capacité d'écrire une biographie épique et comprenait que c'était une tâche clé dans son avancement professionnel. Cette confiance contribue grandement à motiver les efforts acharnés.

Je suis partisan de la philosophie journalistique du travail en profondeur car c'est ma principale approche pour intégrer ces efforts dans mon emploi du temps. En d'autres termes, je ne suis pas monastique dans mon travail en profondeur (bien que je sois parfois jaloux de la déconnexion sans vergogne de mon collègue informaticien Donald Knuth), je ne déploie pas de frénésie de profondeur sur

plusieurs jours comme les bimodalistes, et bien que je suis intrigué par la philosophie rythmique, mon emploi du temps a un moyen de contrecarrer les tentatives d'imposer une habitude quotidienne. Au lieu de cela, dans une ode à Isaacson, je fais face chaque semaine à son arrivée et je fais de mon mieux pour extraire le plus de profondeur possible. Pour écrire ce livre, par exemple, j'ai dû profiter de périodes de temps gratuites partout où elles surgissaient. Si mes enfants faisaient une bonne sieste, je prendrais mon ordinateur portable et je m'enfermerais dans le bureau à domicile. Si ma femme voulait rendre visite à ses parents à Annapolis, un week-end, je profiterais des services de garde supplémentaires pour disparaître dans un coin calme de leur maison pour écrire. Si une réunion au travail était annulée, ou un après-midi laissé ouvert, je pourrais me retirer dans l'une de mes bibliothèques préférées sur le campus pour extraire quelques centaines de mots. Etc.

Je dois admettre que je ne suis pas pur dans mon application de la philosophie du journaliste. Par exemple, je ne prends pas toutes mes décisions de travail en profondeur sur une base de moment en moment . J'ai plutôt tendance à planifier quand je travaillerai en profondeur chaque semaine au début de la

semaine, puis affinez ces décisions, si nécessaire, au début de chaque journée (voir la règle n ° 4 pour plus de détails sur mes routines de planification). En réduisant le besoin de prendre des décisions sur le travail profond à chaque instant, je peux conserver plus d'énergie mentale pour la pensée profonde elle-même.

Dans la comptabilité finale, la philosophie journalistique de la planification du travail en profondeur reste difficile à mettre en œuvre. Mais si vous êtes confiant dans la valeur de ce que vous essayez de produire et si vous avez l'habitude d'approfondir (une compétence que nous continuerons à développer dans les stratégies qui suivent), cela peut être une manière étonnamment robuste de serrer de grandes quantités de profondeur à partir d'un calendrier autrement exigeant.

## Ritualiser

Une observation souvent négligée sur ceux qui utilisent leur esprit pour créer des choses précieuses est qu'ils sont rarement désordonnés dans leurs habitudes de travail. Prenons le biographe Robert Caro, lauréat du prix Pulitzer . Comme l'a révélé un profil de magazine en 2009, «chaque centimètre carré du bureau de [Caro] à New York est régi par des règles». Où il place ses livres, comment il empile ses cahiers, ce qu'il met sur son mur, même ce qu'il porte au bureau: Tout est spécifié par une routine qui a peu varié au cours de la longue

carrière de Caro. «Je me suis entraîné pour être organisé», a-t-il expliqué.

Charles Darwin avait une structure tout aussi stricte pour sa vie professionnelle pendant la période où il perfectionnait *Sur l'origine des espèces*. Comme son fils Francis s'en souviendra plus tard, il se lèverait rapidement à sept heures pour faire une courte promenade. Il prenait alors le petit déjeuner seul et se retirait de son bureau de huit à neuf heures trente. L'heure suivante était consacrée à la lecture de ses lettres de la veille, après quoi il retournerait à son bureau de dix heures trente jusqu'à midi. Après cette session, il réfléchissait à des idées difficiles tout en marchant sur un itinéraire interdit qui commençait à sa serre et faisait ensuite le tour d'un chemin sur sa propriété. Il marcherait jusqu'à ce qu'il soit satisfait de sa pensée, puis déclarerait sa journée de travail terminée.

Le journaliste Mason Currey, qui a passé une demi-décennie à répertorier les habitudes des penseurs et écrivains célèbres (et dont j'ai appris les deux exemples précédents), a résumé cette tendance à la systématisation comme suit:

*Il y a une notion populaire que les artistes travaillent à partir de l'inspiration - qu'il y a une grève ou un boulon ou un bouillonnement de mojo créatif de qui sait où... mais j'espère que [mon travail] indique clairement que l'attente de l'inspiration pour frapper est un plan terrible, terrible . En fait, le meilleur conseil que je puisse offrir à quiconque essaie de faire un travail créatif est peut-être d'ignorer l'inspiration.*

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

Cette stratégie suggère ce qui suit: Pour tirer le meilleur parti de vos séances de travail en profondeur, construisez des rituels du même niveau de rigueur et d'idiosyncrasie que les penseurs importants mentionnés précédemment. Il y a une bonne raison à ce mimétisme. De grands esprits comme Caro et Darwin n'ont pas déployé de rituels pour être bizarres; ils l'ont fait parce que le succès de leur travail dépendait de leur capacité à approfondir, encore et encore - il n'y a aucun moyen de gagner un prix Pulitzer ou de concevoir une grande théorie sans pousser votre cerveau à sa limite. Leurs rituels minimisaient les frottements dans cette transition vers la profondeur, leur permettant d'aller plus en profondeur plus facilement et de rester dans l'état plus longtemps. S'ils avaient plutôt attendu l'inspiration pour trouver un travail sérieux, leurs réalisations auraient probablement été considérablement réduites.

Il n'y a pas un seul rituel de travail en profondeur *correct* - le bon ajustement dépend à la fois de la personne et du type de projet poursuivi. Mais il y a quelques questions générales que tout rituel efficace doit aborder:

- **Où vous travaillerez et pendant combien de temps** . Votre rituel doit spécifier un emplacement pour vos efforts de travail en profondeur. Cet emplacement peut être aussi simple que votre bureau normal avec la porte fermée et le bureau nettoyé (un de mes collègues aime mettre un panneau «ne pas déranger» de style hôtel sur la porte de son bureau lorsqu'il s'attaque à quelque chose de difficile). S'il est possible d'identifier un emplacement utilisé *uniquement* pour la profondeur, par exemple une salle de conférence ou une bibliothèque silencieuse , l' effet positif peut être encore plus important. (Si vous travaillez dans un plan de bureau ouvert, ce besoin de trouver une retraite de travail en profondeur devient particulièrement important.) Peu importe où vous travaillez, assurez-vous également de vous donner un délai spécifique pour garder la session un défi discret et non ouvert -fin slogan.

- **Comment vous travaillerez une fois que vous commencerez à travailler** . Votre rituel a besoin de règles et de processus pour structurer vos efforts. Par exemple, vous pouvez interdire toute utilisation d'Internet ou conserver une métrique telle que des mots produits par intervalle de vingt minutes pour maintenir votre concentration. Sans cette structure, vous devrez plaider mentalement encore et encore ce que vous devriez et ne devriez pas faire pendant ces séances et continuer à évaluer si vous travaillez suffisamment dur. Ce sont des drains inutiles sur vos réserves de volonté.

- **Comment vous soutiendrez votre travail** . Votre rituel doit assurer à votre cerveau le soutien dont il a besoin pour continuer à fonctionner à un niveau de profondeur élevé. Par exemple, le rituel peut spécifier que vous commencez avec une bonne tasse de café ou assurez-vous d'avoir accès à

suffisamment de nourriture du bon type pour maintenir l'énergie, ou intégrer des exercices légers comme la marche pour aider à garder l'esprit clair. (Comme Nietzsche l'a dit: «Ce ne sont que les idées acquises en marchant qui ont de la valeur.») Ce soutien peut également inclure des facteurs environnementaux, tels que l'organisation des matières premières de votre travail pour minimiser les frictions dissipatrices d'énergie (comme nous l'avons vu avec l'exemple de Caro ). Pour maximiser votre succès, vous devez soutenir vos efforts pour aller en profondeur. Dans le même temps, ce soutien doit être

systématisé afin que vous ne gaspilliez pas votre énergie mentale à trouver ce dont vous avez besoin pour le moment.

Ces questions vous aideront à commencer à élaborer votre rituel de travail en profondeur. Mais gardez à l'esprit que trouver un rituel qui colle peut nécessiter une expérimentation, alors soyez prêt à y travailler. Je vous assure que l'effort en vaut la peine: une fois que vous avez développé quelque chose qui vous convient, l'impact peut être significatif. Travailler en profondeur est un gros problème et ne doit pas être une activité entreprise à la légère. Entourer de tels efforts d'un rituel compliqué (et peut-être, pour le monde extérieur, assez étrange) accepte cette réalité - fournir à votre esprit la structure et l'engagement dont il a besoin pour se glisser dans l'état de concentration où vous pouvez commencer à créer des choses qui comptent.

## Faites de grands gestes

Au début de l'hiver 2007, JK Rowling avait du mal à terminer *The Deathly Hallows*, le dernier livre de sa série Harry Potter. La pression était intense, car ce livre portait la responsabilité de lier ensemble les six qui l'ont précédé de manière à satisfaire les centaines de millions de fans de la série. Rowling devait travailler en profondeur pour satisfaire ces demandes, mais elle trouvait de plus en plus difficile une concentration ininterrompue dans son bureau à domicile à Édimbourg, en Écosse. "Alors que je terminais les *reliques de la mort*, un jour est venu le nettoyage des vitres, les enfants étaient à la maison, les chiens aboyaient", a rappelé Rowling dans une interview. C'était trop, alors JK Rowling a décidé de faire quelque chose d'extrême pour changer sa mentalité là où elle devait être: elle s'est installée dans une suite de l'hôtel cinq étoiles Balmoral, situé au cœur du centre-ville d'Édimbourg. "Alors je suis venue dans cet hôtel parce que c'est un bel hôtel, mais je n'avais pas l'intention de rester ici", a-t-elle expliqué. "[Mais] l'écriture du premier jour s'est bien passée alors j'ai continué à revenir ... et j'ai fini par finir le dernier des livres de *Harry Potter* [ici]."

Rétrospectivement, il n'est pas surprenant que Rowling ait fini par rester. Le cadre était parfait pour son projet. Le Balmoral, connu comme l'un des hôtels les plus luxueux d'Écosse, est un bâtiment victorien classique avec des pierres ornées et une grande horloge

la tour. Il est également situé à seulement quelques pâtés de maisons du château d'Édimbourg, l'une des inspirations de Rowling pour imaginer Poudlard.

La décision de Rowling de s'installer dans une suite d'hôtel de luxe près du château d'Édimbourg est un exemple d'une stratégie curieuse mais efficace dans le monde du travail en profondeur: *le grand geste*.

Le concept est simple: en tirant parti d'un changement radical de votre environnement normal, couplé peut-être à un investissement important d'efforts ou d'argent, tous consacrés à soutenir une tâche de travail en profondeur, vous augmentez l'importance perçue de la tâche. Ce regain d'importance réduit l'instinct de votre esprit à tergiverser et délivre une injection de motivation et d'énergie.

L'écriture d'un chapitre d'un roman de Harry Potter, par exemple, est un travail difficile et nécessitera beaucoup d'énergie mentale, peu importe où vous le faites. Mais lorsque vous payez plus de 1000 \$ par jour pour écrire le chapitre dans une suite d'un vieil hôtel en bas d'un château de style Poudlard , rassembler l'énergie pour commencer et poursuivre ce travail est plus facile que si vous étiez à la place dans un bureau à domicile distrayant .

Lorsque vous étudiez les habitudes d'autres travailleurs en profondeur bien connus , la stratégie du grand geste revient souvent. Bill Gates, par exemple, était célèbre pendant son mandat de PDG de Microsoft pour avoir pris des semaines de réflexion au cours desquelles il abandonnait son travail normal et ses obligations familiales pour se retirer dans une cabine avec une pile de papiers et de livres. Son objectif était de réfléchir profondément, sans distraction, aux grands enjeux de son entreprise. C'est au cours d'une de ces semaines, par exemple, qu'il est parvenu à la conclusion que l'Internet allait être une force majeure dans l'industrie. Rien n'empêchait physiquement Gates de réfléchir profondément dans son bureau du siège de Microsoft à Seattle, mais la nouveauté de sa retraite d'une semaine l'a aidé à atteindre les niveaux de concentration souhaités.

Le physicien et romancier primé du MIT, Alan Lightman, tire également parti de grands gestes. Dans son cas, il se retire chaque été sur une «petite île» du Maine pour réfléchir profondément et se ressourcer. Au moins en 2000, lorsqu'il a décrit ce geste dans une interview, l'île manquait non seulement d'Internet, mais n'avait même pas de service téléphonique. Comme il l'a ensuite justifié: «Cela fait vraiment environ deux mois et demi que je vais sentir que je peux retrouver un peu de silence dans ma vie... ce qui est si difficile à trouver.»

Tout le monde n'a pas la liberté de passer deux mois dans le Maine, mais de nombreux écrivains, dont Dan Pink et Michael Pollan, simulent l'expérience toute l'année en construisant - souvent à des frais et des efforts importants - des cabines d'écriture sur leurs propriétés. (Pollan, pour sa part, a même écrit un livre sur son expérience dans la construction de sa cabine dans les bois derrière son ancienne maison du Connecticut.) Ces dépendances ne sont pas strictement nécessaires pour ces écrivains, qui n'ont besoin que d'un ordinateur portable et d'une surface plane pour le mettre sur

exercer leur métier. Mais ce ne sont pas les commodités des cabines qui génèrent leur valeur; c'est plutôt le grand geste représenté dans la conception et la construction de la cabine dans le seul but de permettre une meilleure écriture.

Tous les grands gestes n'ont pas besoin d'être aussi permanents. Après que le physicien de Bell Labs, compétitif sur le plan pathologique, William Shockley, ait été impliqué dans l'invention du transistor - comme je l'explique dans la stratégie suivante, deux membres de son équipe ont fait la percée à un moment où Shockley était parti travailler sur un autre projet - il s'est enfermé une chambre d'hôtel à Chicago, où il avait visiblement voyagé pour assister à une conférence. Il ne sortit pas de la pièce avant d'avoir repassé les détails pour un meilleur design qui avait tourné dans son esprit. Quand il a finalement quitté la pièce, il a renvoyé par avion ses notes à Murray Hill, New Jersey, afin qu'un collègue puisse les coller dans son cahier de laboratoire et les signer pour horodater l'innovation. La forme de jonction du transistor que Shockley a élaboré dans cette explosion de profondeur lui a valu une part du prix Nobel décerné par la suite pour l'invention.

Un exemple encore plus extrême d'un grand geste ponctuel donnant des résultats est une histoire impliquant Peter Shankman, un entrepreneur et pionnier des médias sociaux. En tant que conférencier populaire, Shankman passe une grande partie de son temps à voler. Il a finalement réalisé que trente mille pieds était un environnement idéal pour lui de se concentrer. Comme il l'a expliqué dans un article de blog, «enfermé dans un siège avec rien devant moi, rien pour me distraire, rien pour déclencher mon 'Ooh! Brillant!' ADN, je n'ai rien d'autre à faire que de ne faire qu'un avec mes pensées. » C'est peu de temps après cette prise de conscience que Shankman a signé un contrat de livre qui ne lui donnait que deux semaines pour terminer l'intégralité du manuscrit. Le respect de ce délai nécessiterait une concentration incroyable. Pour atteindre cet état, Shankman a fait quelque chose de non conventionnel. Il a réservé un billet aller-retour en classe affaires pour Tokyo. Il a écrit pendant tout le vol vers le Japon, a bu un expresso dans le salon de classe affaires une fois arrivé au Japon, puis s'est retourné et a volé en arrière, écrivant à nouveau tout le chemin - revenant aux États-Unis seulement trente heures après son premier départ avec un manuscrit terminé est maintenant en main. "Le voyage a coûté 4 000 \$ et valait chaque centime", a-t-il expliqué.

Dans tous ces exemples, ce n'est pas seulement le changement d'environnement ou la recherche de calme qui permet plus de profondeur. La force dominante est la psychologie de s'engager si sérieusement dans la tâche à accomplir. Pour vous mettre dans un endroit exotique pour vous concentrer sur un projet d'écriture, ou pour prendre une semaine de congé juste pour réfléchir, ou pour vous enfermer dans une chambre d'hôtel jusqu'à ce que vous ayez terminé une invention importante: Ces gestes poussent votre objectif profond à

un niveau de priorité mentale qui aide à débloquer les ressources mentales nécessaires. Parfois, pour aller en profondeur, il faut d'abord aller gros.

## Ne travaillez pas seul

La relation entre le travail en profondeur et la collaboration est délicate. Cependant, cela vaut la peine de prendre le temps de démêler, car une bonne utilisation de la collaboration peut augmenter la qualité du travail en profondeur dans votre vie professionnelle.

Il est utile de commencer notre discussion sur ce sujet en prenant du recul pour considérer ce qui semble à première vue être un conflit insoluble. Dans la partie 1 de ce livre, j'ai critiqué Facebook pour la conception de son nouveau siège social. En particulier, j'ai noté que l'objectif de l'entreprise de créer le plus grand espace de bureau ouvert au monde - une salle géante qui contiendrait vingt-huit cents travailleurs - représente une attaque absurde contre la concentration. L'intuition et un nombre croissant de recherches soulignent la réalité que le partage d'un espace de travail avec un grand nombre de collègues est extrêmement distrayant - créant un environnement qui contrecarre les tentatives de réfléchir sérieusement. Dans un article de 2013 résumant les recherches récentes sur ce sujet, *Bloomberg Businessweek* est même allé jusqu'à mettre un terme à la «tyrannie du bureau ouvert».

Et pourtant, ces conceptions de bureaux ouverts ne sont pas adoptées au hasard. Comme le rapporte 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». Cette affirmation a trouvé écho auprès des entreprises américaines cherchant à embrasser une aura de non-conventionnalité de start-up. Josh Tyrangiel, rédacteur en chef de *Bloomberg Businessweek*, par exemple, a expliqué le manque de bureaux au siège de Bloomberg comme suit: «Le plan ouvert est assez spectaculaire; il garantit que tout le monde est à l'écoute de la vaste mission et... il encourage la curiosité entre les personnes qui travaillent dans différentes disciplines. » Jack Dorsey a justifié l'agencement ouvert du siège social de Square en expliquant: «Nous encourageons les gens à rester à l'air libre parce que nous croyons à la sérendipité - et aux gens qui se promènent les uns les autres en enseignant de nouvelles choses.»

Pour les besoins de la discussion, appelons ce principe - que lorsque vous permettez aux gens de se bousculer mutuellement et que de nouvelles idées émergent - la *théorie de la créativité fortuite*. Lorsque Mark Zuckerberg a décidé de construire le plus grand bureau du monde, nous pouvons raisonnablement conjecturer, cette théorie a aidé

à prendre sa décision, tout comme elle a conduit à de nombreux mouvements vers des espaces de travail ouverts ailleurs dans la Silicon Valley et au-delà. (D'autres facteurs moins exaltés , comme économiser de l'argent et accroître la supervision, jouent également un rôle, mais ils ne sont pas aussi sexy et sont donc moins mis en valeur.)

Cette décision entre promouvoir la concentration et promouvoir la sérendipité semble indiquer que le travail en profondeur (un effort individuel) est incompatible avec la génération de perspectives créatives (un effort collaboratif). Cette conclusion est cependant erronée. Ses

basé, je soutiens, sur une compréhension incomplète de la théorie de la créativité fortuite. Pour soutenir cette affirmation, considérons les origines de cette compréhension particulière de ce qui stimule les percées.

La théorie en question a de nombreuses sources, mais il se trouve que j'ai un lien personnel avec l'une des plus connues. Pendant mes sept années au MIT, j'ai travaillé sur le site du célèbre bâtiment 20 de l'institut. Cette structure, située à l'intersection des rues Main et Vassar à East Cambridge, et finalement démolie en 1998, a été jetée ensemble comme un abri temporaire pendant World La Seconde Guerre mondiale, destinée à abriter le trop-plein du laboratoire de rayonnement animé de l'école. Comme indiqué dans un article du *New Yorker* de 2012 , le bâtiment était initialement considéré comme un échec: «La ventilation était médiocre et les couloirs étaient sombres. Les murs étaient minces, le toit fuyait et le bâtiment grilait en été et gelait en hiver. »

À la fin de la guerre, cependant, l'afflux de scientifiques à Cambridge s'est poursuivi. Le MIT avait besoin d'espace, donc au lieu de démolir immédiatement le bâtiment 20 comme ils l'avaient promis aux autorités locales (en échange d'un permis laxiste), ils ont continué à l'utiliser comme espace de débordement. Le résultat fut qu'une inadéquation de différents départements - de la science nucléaire à la linguistique en passant par l' électronique - partageait le bâtiment surbaissé avec des locataires plus ésotériques tels qu'un atelier d'usinage et un atelier de réparation de piano. Le bâtiment étant bon marché, ces groupes se sont sentis libres de réorganiser l'espace au besoin. Les murs et les planchers pourraient être déplacés et l'équipement boulonné aux poutres. En racontant l'histoire du travail de Jerrold Zacharias sur la première horloge atomique, l' article du *New Yorker* susmentionné souligne l'importance de sa capacité à retirer deux étages de son laboratoire du bâtiment 20 afin qu'il puisse installer le cylindre de trois étages nécessaire à son appareil expérimental.

Dans la tradition du MIT, on pense généralement que cette combinaison aléatoire de différentes disciplines, réunies dans un grand bâtiment reconfigurable, a conduit à des rencontres fortuites et à un esprit inventif qui a généré des percées à un rythme rapide, des sujets innovants aussi divers que les grammaires Chomsky, la navigation Loran les radars et les jeux vidéo, tous au cours des mêmes décennies productives d'après-guerre. Lorsque le bâtiment a finalement été démolie pour faire place au centre Stata conçu par Frank Gehry ( 300 millions de dollars ) (où j'ai passé mon temps), sa perte a été pleurée. En hommage au «palais de contreplaqué» qu'il a remplacé, l'aménagement intérieur du Stata Center comprend des panneaux de contreplaqué non fini et de béton apparent avec des marques de construction laissées intactes.

À peu près au moment où le bâtiment 20 a été construit à la hâte, une poursuite plus systématique de la créativité fortuite était en cours à deux cents milles au sud-ouest de Murray Hill, dans le New Jersey. C'est ici que le directeur des Bell Labs, Mervin Kelly, a guidé

la construction d'une nouvelle maison pour le laboratoire qui encouragerait délibérément l'interaction entre son mélange diversifié de scientifiques et d'ingénieurs. Kelly a rejeté l'approche standard de style universitaire consistant à loger différents départements dans différents bâtiments, et a plutôt relié les espaces en une seule structure contiguë reliée par de longs couloirs - certains si longs que lorsque vous vous teniez à une extrémité, il semblerait converger vers un point de fuite. Comme le note le chroniqueur des Bell Labs Jon Gertner à propos de cette conception: «Voyager sur toute la longueur de la salle sans rencontrer un certain nombre de connaissances, de problèmes, de détournements et d'idées était presque impossible. Un physicien en route pour déjeuner à la cafétéria était comme un aimant qui roule devant la limaille de fer. »

Cette stratégie, mélangée au recrutement agressif de Kelly de certains des meilleurs esprits du monde, a produit une des innovations les plus concentrées de l'histoire de la civilisation moderne. Dans les décennies qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, le laboratoire a produit, entre autres réalisations: la première cellule solaire, le laser, le satellite de communication, le système de communication cellulaire et la mise en réseau de la fibre optique. Dans le même temps, leurs théoriciens ont formulé à la fois la théorie de l'information et la théorie du codage, leurs astronomes ont remporté le prix Nobel pour la validation empirique de la théorie du Big Bang, et peut-être le plus important de tous, leurs physiciens ont inventé le transistor.

La théorie de la créativité fortuite, en d'autres termes, semble bien justifiée par les archives historiques. Le transistor, nous pouvons affirmer avec une certaine confiance, nécessitait probablement les Bell

Labs et sa capacité à placer des physiciens de l'état solide , des théoriciens quantiques et des expérimentateurs de classe mondiale dans un bâtiment où ils pourraient se rencontrer par hasard et apprendre de leur expertise variée. Il s'agissait d'une invention qui ne proviendrait probablement pas d'un seul scientifique réfléchissant profondément à l'équivalent académique de la tour en pierre de Carl Jung.

Mais c'est ici que nous devons adopter plus de nuances pour comprendre ce qui a *vraiment* généré l'innovation dans des sites tels que Building 20 et Bell Labs. Pour ce faire, revenons à nouveau à ma propre expérience au MIT. Lorsque je suis arrivée en tant que nouvelle étudiante au doctorat à l'automne 2004, j'étais membre de la première classe entrante à être hébergée dans le nouveau centre Stata, qui, comme mentionné, a remplacé le bâtiment 20. Parce que le centre était nouveau, les étudiants entrants étaient donné des visites qui vantaient ses caractéristiques. Nous avons appris que Frank Gehry avait organisé les bureaux autour d'espaces communs et introduit des cages d'escalier ouvertes entre les étages adjacents, le tout dans le but de soutenir le type de rencontres fortuites qui avaient défini son prédécesseur. Mais ce qui m'a frappé à l'époque était une caractéristique qui n'était pas venue à Gehry mais qui avait été récemment ajoutée sur l'insistance de la faculté: des joints spéciaux installés dans les montants de porte du bureau pour améliorer l'insonorisation. Les professeurs du MIT - certains des technologues les plus innovants au monde - ne voulaient rien à voir avec un espace de travail de style open-office . Ils ont plutôt exigé la possibilité de fermer

eux-mêmes hors tension.

Cette combinaison de bureaux insonorisés connectés à de grands espaces communs offre une architecture d'innovation en forme de *plaque tournante* dans laquelle la rencontre fortuite et la réflexion profonde isolée sont prises en charge. C'est une configuration qui chevauche un spectre où, à un extrême, nous trouvons le penseur solo, isolé de l'inspiration mais libre de toute distraction, et à l'autre extrême, nous trouvons le penseur pleinement collaboratif dans un bureau ouvert, plein d'inspiration mais luttant pour soutenir le une réflexion approfondie était nécessaire pour en tirer parti. \*

Si nous reportons notre attention sur le bâtiment 20 et les Bell Labs, nous constatons que c'est également l'architecture qu'ils ont déployée. Aucun des deux bâtiments n'offrait rien qui ressemble à un plan de bureau ouvert moderne. Au lieu de cela, ils ont été construits en utilisant la disposition standard des bureaux privés connectés aux couloirs communs. Leur mojo créatif était davantage lié au fait que ces bureaux partageaient un petit nombre de longs espaces de connexion , forçant les chercheurs à interagir chaque fois qu'ils devaient se

déplacer d'un endroit à un autre. Ces méga-couloirs, en d'autres termes, fournissaient des hubs très efficaces.

Nous pouvons, par conséquent, encore rejeter le concept de bureau ouvert qui détruit la profondeur sans rejeter la théorie de la créativité fortuite qui produit l'innovation. La clé est de maintenir à la fois dans un arrangement de style hub-and-speak: Exposez-vous régulièrement aux idées dans les hubs, mais maintenez un rayon dans lequel travailler en profondeur sur ce que vous rencontrez.

Cette répartition des efforts, cependant, n'est pas toute l'histoire, car même quand on revient à un rayon, le travail en solo n'est toujours pas nécessairement la meilleure stratégie. Prenons, par exemple, l'invention mentionnée précédemment du transistor (à contact ponctuel) chez Bell Labs. Cette percée a été soutenue par un grand groupe de chercheurs, tous avec des spécialités distinctes, qui se sont réunis pour former le *groupe de recherche en physique du solide* - une équipe dédiée à inventer une alternative plus petite et plus fiable au tube à vide. Les conversations collaboratives de ce groupe étaient des conditions préalables nécessaires au transistor: un exemple clair de l'utilité du comportement du concentrateur.

Une fois que le groupe de recherche a jeté les bases intellectuelles de la composante, le processus d'innovation est passé à un rayon. Ce qui fait de ce processus d'innovation particulier un cas intéressant, cependant, c'est que même lorsqu'il est passé à un rayon, il est resté collaboratif. Ce sont deux chercheurs en particulier - l'expérimentateur Walter Brattain et le théoricien quantique John Bardeen - qui, sur une période d'un mois en 1947, ont réalisé la série de percées qui ont conduit au premier transistor à semi-conducteurs fonctionnel.

Brattain et Bardeen ont travaillé ensemble pendant cette période dans un petit laboratoire, souvent à côté

côte à côte, se poussant mutuellement vers des conceptions meilleures et plus efficaces. Ces efforts consistaient principalement en un travail en profondeur, mais un type de travail en profondeur que nous n'avons pas encore rencontré. Brattain se concentrerait intensément pour concevoir une conception expérimentale qui pourrait exploiter les dernières connaissances théoriques de Bardeen; alors Bardeen se concentrerait intensément pour donner un sens à ce que les dernières expériences de Brattain révélaient, essayant d'élargir son cadre théorique pour correspondre aux observations. Ce va-et-vient représente une forme collaborative de travail en profondeur (courant dans les milieux universitaires) qui tire parti de ce que j'appelle *l'effet tableau blanc*. Pour certains types de problèmes, travailler avec quelqu'un d'autre sur le tableau blanc partagé proverbial peut vous pousser plus profondément que si vous travailliez seul. La présence de l'autre partie attendant votre prochain aperçu - que ce soit quelqu'un

physiquement dans la même pièce ou collaborant virtuellement avec vous - peut court-circuiter l'instinct naturel pour éviter la profondeur.

Nous pouvons maintenant prendre du recul et tirer des conclusions pratiques sur le rôle de la collaboration dans le travail en profondeur. Le succès de Building 20 et de Bell Labs indique que l'isolement n'est pas nécessaire pour un travail en profondeur productif. En effet, leur exemple indique que pour de nombreux types de travail - en particulier lors de la poursuite de l'innovation - le travail en profondeur collaboratif peut donner de meilleurs résultats. Cette stratégie vous demande donc d'envisager cette option en envisageant la meilleure façon d'intégrer la profondeur dans votre vie professionnelle. Pour ce faire, cependant, gardez à l'esprit les deux lignes directrices suivantes.

*Premièrement*, la distraction reste un destructeur de profondeur. Par conséquent, le modèle à moyeu et à rayons fournit un modèle crucial. Séparez votre quête de rencontres fortuites de vos efforts pour réfléchir profondément et tirer parti de ces inspirations. Vous devez essayer d'optimiser chaque effort séparément, au lieu de les mélanger ensemble dans une boue qui entrave les deux objectifs.

*Deuxièmement*, même lorsque vous vous retirez dans un rayon pour réfléchir profondément, quand il est raisonnable de tirer parti de l'effet de tableau blanc, faites-le. En travaillant côté à côté avec quelqu'un sur un problème, vous pouvez vous pousser mutuellement vers des niveaux de profondeur plus profonds, et donc vers la génération de résultats de plus en plus précieux par rapport au travail seul.

En ce qui concerne le travail en profondeur, en d'autres termes, envisagez l'utilisation de la collaboration le cas échéant, car elle peut pousser vos résultats à un nouveau niveau. En même temps, ne louez pas cette quête d'interaction et de hasard positif au point où elle évincé la concentration ininterrompue finalement nécessaire pour arracher quelque chose d'utile au tourbillon d'idées qui nous entoure.

## Exécuter comme une entreprise

L'histoire est devenue une tradition dans le monde du conseil aux entreprises. Au milieu des années 1990, Clayton Christensen, professeur à la Harvard Business School, a reçu un appel d'Andy Grove, PDG et président d'Intel. Grove avait rencontré les recherches de Christensen sur l'innovation perturbatrice et lui avait demandé de se rendre en Californie pour discuter des implications de la théorie pour Intel. À son arrivée, Christensen est passé par les bases de la perturbation: les entreprises bien implantées sont souvent détrônées de manière inattendue par des start-ups qui commencent par des

offres bon marché au bas du marché, mais qui, au fil du temps, améliorent leurs produits bon marché *juste assez* pour commencer à voler part de marché haut de gamme . Grove a reconnu qu'Intel était confronté à cette menace des processeurs bas de gamme produits par des sociétés novices comme AMD et Cyrix. Alimenté par sa nouvelle compréhension des perturbations, Grove a conçu la stratégie qui a conduit à la famille de processeurs Celeron, une offre moins performante qui a aidé Intel à surmonter avec succès les défis d'en bas.

Il y a cependant une pièce moins connue dans cette histoire. Comme le rappelle Christensen, Grove lui a demandé lors d'une pause lors de cette réunion: "Comment faire?" Christensen a répondu par une discussion sur la stratégie commerciale, expliquant comment Grove pouvait créer une nouvelle unité commerciale et ainsi de suite. Grove l'a interrompu avec une réponse bourrue: «Vous êtes un universitaire si naïf. Je t'ai demandé *comment* faire et tu m'as dit ce *que* je devais faire. *Je sais ce que je dois faire. Je ne sais juste pas comment faire.* »

Comme Christensen l'a expliqué plus tard, cette division entre *quoi* et *comment* est cruciale mais est négligée dans le monde professionnel. Il est souvent simple d'identifier une stratégie nécessaire pour atteindre un objectif, mais ce qui attire les entreprises est de savoir comment exécuter la stratégie une fois identifiée. Je suis tombé sur cette histoire dans un avant-propos que Christensen a écrit pour un livre intitulé *The 4 Disciplines of Execution* , qui s'appuyait sur des études de cas approfondies pour décrire quatre «disciplines» (en abrégé, 4DX) pour aider les entreprises à mettre en œuvre avec succès des stratégies de haut niveau . Ce qui m'a frappé en lisant, c'est que cet écart entre *quoi* et *comment* était pertinent pour ma quête personnelle de passer plus de temps à travailler en profondeur. Tout comme Andy Grove avait identifié l'importance de la concurrence sur le marché des processeurs bas de gamme , j'avais identifié l'importance de prioriser la profondeur. Ce dont j'avais besoin, c'était de savoir 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 fini par être surpris de leur utilité pour me conduire vers une action efficace sur mon objectif de travailler en profondeur. Ces idées ont peut-être été forgées pour le monde des grandes entreprises, mais les concepts sous-jacents semblent s'appliquer partout où quelque chose d'important doit être fait dans le contexte de nombreuses obligations et distractions concurrentes. Dans cet esprit, j'ai résumé dans les sections suivantes les quatre disciplines du framework 4DX, et pour chacune je décris comment je l'ai adapté aux préoccupations spécifiques du développement d'une habitude de travail profonde.

## ***Discipline n ° 1 : Concentrez-vous sur ce qui est extrêmement important***

Comme l'expliquent les auteurs de *The 4 Disciplines of Execution*, "Plus vous essayez de faire, moins vous accomplissez réellement." Ils précisent que l'exécution doit viser un petit nombre «d'objectifs extrêmement importants». Cette simplicité aidera à concentrer l'énergie d'une organisation à une intensité suffisante pour enflammer des résultats réels.

Pour un individu axé sur le travail en profondeur, cela implique que vous devez identifier un petit nombre de résultats ambitieux à poursuivre avec vos heures de travail en profondeur. L'exhortation générale à «passer plus de temps à travailler en profondeur» ne suscite pas beaucoup d'enthousiasme. Au lieu de cela, avoir un objectif spécifique qui rapporterait des avantages professionnels tangibles et substantiels engendrera un flux d'enthousiasme constant. Dans une chronique de 2014 intitulée «*The Art of Focus*», David Brooks a approuvé cette approche consistant à laisser des objectifs ambitieux conduire un comportement ciblé, expliquant: «Si vous voulez gagner la guerre pour attirer l'attention, n'essayez pas de dire «non» au trivial les distractions que vous trouvez sur le portefeuille d'informations; essayez de dire «oui» au sujet qui suscite un désir terrifiant, et laissez le désir terrifiant évincer tout le reste. »

Par exemple, lorsque j'ai commencé à expérimenter avec 4DX, je me suis fixé comme objectif important spécifique de publier cinq articles de haute qualité évalués par des pairs au cours de la prochaine année universitaire. Cet objectif était ambitieux, car il y avait plus d'articles que je n'en avais publié, et il y avait des récompenses tangibles qui y étaient attachées (la révision de la tenure était imminente). Combinées, ces deux propriétés ont aidé le but à alimenter ma motivation.

## ***Discipline # 2 : Agir sur les principales mesures***

Une fois que vous avez identifié un objectif extrêmement important, vous devez mesurer votre succès. Dans 4DX, il existe deux types de métriques à cet effet: les mesures de *décalage* et les mesures de *plomb*. Les mesures de décalage décrivent la chose que vous essayez finalement d'améliorer. Par exemple, si votre objectif est d'augmenter la satisfaction des clients dans votre boulangerie, la mesure de décalage pertinente est votre score de satisfaction client. Comme l'expliquent les auteurs de 4DX, le problème des mesures de décalage est qu'elles arrivent trop tard pour changer votre comportement: «Lorsque vous les recevez, les performances qui les ont motivées sont déjà dans le passé.»

Les mesures principales, d'autre part, «mesurent les nouveaux comportements qui conduiront au succès des mesures de décalage».

Dans l'exemple de la boulangerie, une bonne mesure de plomb pourrait être le nombre de clients qui reçoivent des échantillons gratuits. C'est un nombre que vous pouvez augmenter directement en distribuant plus d'échantillons. À mesure que vous augmentez ce nombre, vos mesures de décalage finiront probablement par s'améliorer également. En d'autres termes, les mesures de plomb transforment votre

attention à améliorer les comportements que vous contrôlez directement dans un avenir proche, ce qui aura alors un impact positif sur vos objectifs à long terme .

Pour un individu axé sur le travail en profondeur, il est facile d'identifier la mesure principale pertinente: le *temps passé dans un état de travail en profondeur dédié à votre objectif extrêmement important*. Pour revenir à mon exemple, cette perspicacité a eu un impact important sur la façon dont j'ai dirigé ma recherche universitaire. J'avais l'habitude de me concentrer sur les mesures de décalage, comme les articles publiés chaque année. Ces mesures, cependant, manquaient d'influence sur mon comportement au jour le jour , car je ne pouvais rien faire à court terme qui pourrait immédiatement générer un changement notable dans cette mesure à long terme . Lorsque je suis passé au suivi des heures de travail en profondeur, ces mesures sont soudainement devenues pertinentes pour mon quotidien: chaque heure supplémentaire de travail en profondeur s'est immédiatement reflétée dans mon décompte.

### ***Discipline # 3 : Gardez un tableau de bord convaincant***

«Les gens jouent différemment lorsqu'ils gardent leur score», expliquent les auteurs de 4DX. Ils expliquent ensuite que lorsque vous tentez de conduire l'engagement de votre équipe vers l'objectif extrêmement important de votre organisation, il est important qu'ils aient un lieu public pour enregistrer et suivre leurs principales mesures. Ce tableau de bord crée un sentiment de concurrence qui les pousse à se concentrer sur ces mesures, même lorsque d'autres demandes rivalisent pour attirer leur attention. Il fournit également une source de motivation renforcée. Une fois que l'équipe a remarqué son succès avec une mesure principale, elle s'investit dans la perpétuation de cette performance.

Dans la discipline précédente, j'ai soutenu que pour une personne axée sur le travail en profondeur, les heures passées à travailler en profondeur devraient être la principale mesure. Il s'ensuit, par conséquent, que le tableau de bord de l'individu doit être un artefact physique dans l'espace de travail qui affiche le nombre actuel d'heures de travail approfondi de l'individu.

Lors de mes premières expériences avec 4DX, je me suis fixé une solution simple mais efficace pour mettre en place ce tableau de bord. J'ai pris un morceau de papier cartonné et je l'ai divisé en rangées, une pour chaque semaine du semestre en cours. J'ai ensuite étiqueté chaque ligne avec les dates de la semaine et l'ai collée au mur à côté de mon écran d'ordinateur (où elle ne pouvait pas être ignorée). Au fur et à mesure que chaque semaine progressait, je suivais les heures passées à travailler en profondeur cette semaine avec un simple décompte des graduations dans la rangée de cette semaine. Pour maximiser la motivation générée par ce tableau de bord, chaque fois que j'atteignais un jalon important dans un article académique (par exemple, résoudre une preuve clé), j'encerclais la marque de pointage correspondant à l'heure où j'avais fini le résultat. <sup>\*</sup> Cela avait deux objectifs. Tout d'abord, cela m'a permis de connecter, à un niveau viscéral, les heures de travail profondes accumulées et

des résultats tangibles. Deuxièmement, cela m'a aidé à calibrer mes attentes quant au nombre d'heures de travail approfondi nécessaires par résultat. Cette réalité (qui était plus grande que je ne l'avais supposé pour la première fois) m'a aidée à pousser plus d'heures de ce genre chaque semaine.

### ***Discipline # 4 : Créer une cadence de responsabilité***

Les auteurs de 4DX expliquent que la dernière étape pour aider à maintenir l'accent sur les mesures principales est de mettre en place «un rythme de réunions régulières et fréquentes de toute équipe qui possède un objectif extrêmement important». Au cours de ces réunions, les membres de l'équipe doivent confronter leur tableau de bord, s'engager à des actions spécifiques pour aider à améliorer le score avant la prochaine réunion, et décrire ce qui s'est passé avec les engagements qu'ils ont pris lors de la dernière réunion. Ils notent que cette revue ne peut être condensée que sur quelques minutes, mais elle doit être régulière pour que son effet se fasse sentir. Les auteurs soutiennent que c'est cette discipline où «l'exécution se produit vraiment».

Pour une personne concentrée sur ses propres habitudes de travail, il n'y a probablement pas d'équipe à rencontrer, mais cela ne vous dispense pas de la nécessité d'une reddition de comptes régulière. À plusieurs endroits dans ce livre, je discute et recommande l'habitude d'une revue hebdomadaire dans laquelle vous faites un plan pour la semaine de travail à venir (voir la règle # 4). Au cours de mes expériences avec 4DX, j'ai utilisé un examen hebdomadaire pour parcourir mon tableau de bord pour célébrer les bonnes semaines, aider à comprendre ce qui a conduit aux mauvaises semaines et,

surtout, comprendre comment assurer un bon score pour les jours à venir. Cela m'a amené à ajuster mon calendrier pour répondre aux besoins de ma mesure principale , ce qui a permis un travail beaucoup plus approfondi que si j'avais évité de tels examens.

Le cadre 4DX est basé sur la prémissse fondamentale que l'exécution est plus difficile que la stratégie. Après des centaines et des centaines d'études de cas, ses inventeurs ont réussi à isoler quelques disciplines de base qui semblent particulièrement bien réussir à surmonter cette difficulté. Il n'est donc pas surprenant que ces mêmes disciplines puissent avoir un effet similaire sur votre objectif personnel de cultiver une habitude de travail profonde.

Pour conclure, revenons une dernière fois à mon propre exemple. Comme je l'ai indiqué plus tôt, lorsque j'ai adopté 4DX pour la première fois, j'ai adopté l'objectif de publier cinq articles évalués par des pairs au cours de l' année universitaire 2013-2014 . C'était un objectif ambitieux étant donné que je n'avais publié que quatre articles l'année précédente (un exploit dont j'étais fier). Tout au long de cette expérience 4DX, la clarté de cet objectif, couplée à la rétroaction simple mais inévitable de mon tableau de bord de mesure de plomb, m'a poussé à un niveau de profondeur que je n'avais jamais atteint auparavant. Rétrospectivement, ce n'est pas tant l'intensité de mes périodes de travail en profondeur qui a augmenté, mais plutôt leur régularité. Alors que j'avais l'habitude de regrouper mes profondeurs

pensant près des délais de soumission de papier, l'habitude 4DX a gardé mon esprit concentré tout au long de l'année. Cela a fini, je dois l'avouer, par une année épuisante (d'autant plus que j'écrivais ce livre en même temps). Mais il s'est également avéré produire une approbation convaincante pour le cadre 4DX: à l'été 2014, j'avais *neuf* articles complets acceptés pour publication, plus du double de ce que j'avais réussi à accomplir au cours d'une année précédente.

## Être fainéant

Dans un article de 2012 écrit pour un blog du *New York Times* , l'essayiste et caricaturiste Tim Kreider a fourni une auto-description mémorable : «Je ne suis pas occupé. Je suis la personne la plus ambitieuse paresseuse que je connaisse. » Le dégoût de Kreider pour le travail frénétique, cependant, a été mis à l'épreuve dans les mois précédent la rédaction de son poste. Voici sa description de la période: «J'ai commencé insidieusement, à cause d'obligations professionnelles, à m'occuper... chaque matin, ma boîte de réception était remplie d' e-mails me demandant de faire des choses que je ne voulais pas faire ou me présentant problèmes que je devais maintenant résoudre. »

Sa solution? Il a fui vers ce qu'il appelle un «endroit non divulgué»: un endroit sans télévision ni Internet (aller en ligne nécessite un trajet en vélo jusqu'à la bibliothèque locale), et où il pourrait ne pas répondre à l'assaut épingle de petites obligations qui semblent inoffensives dans isolement mais agrégé à une blessure grave à son habitude de travail profonde. "Je me suis souvenu des renoncules, des punaises puantes et des étoiles", dit Kreider à propos de sa retraite de l'activité. "Je lis. Et je fais enfin de la vraie écriture pour la première fois depuis des mois. »

Il est important pour nous de reconnaître que Kreider n'est pas Thoreau. Il ne s'est pas retiré du monde des affaires pour souligner une critique sociale compliquée. Son déménagement dans un endroit non divulgué était plutôt motivé par un aperçu surprenant mais pratique: *cela le rendait meilleur dans son travail.* Voici l'explication de Kreider:

*L'oisiveté n'est pas seulement des vacances, une indulgence ou un vice; elle est aussi indispensable au cerveau que la vitamine D au corps, et en est privée, nous souffrons d'une affliction mentale aussi défigurante que le rachitisme... elle est, paradoxalement, nécessaire à tout travail.*

Quand Kreider parle de faire le travail, bien sûr, il ne fait pas référence à des tâches superficielles. Pour la plupart, plus vous pouvez passer de temps immergé dans un travail peu profond, plus il est accompli. En tant qu'écrivain et artiste, cependant, Kreider est plutôt préoccupé par le travail en profondeur - les efforts sérieux qui produisent des choses que les valeurs du monde. Ces efforts, il en est convaincu, ont besoin du soutien d'un esprit régulièrement libéré des loisirs.

Cette stratégie fait valoir que vous devriez suivre l'exemple de Kreider en injectant une liberté régulière et substantielle de toute préoccupation professionnelle dans votre journée, vous procurant ainsi l'oisiveté paradoxalement requise pour faire un travail (approfondi). Il existe de nombreuses façons d'atteindre cet objectif. Vous pouvez, par exemple, utiliser l'approche de Kreider consistant à se retirer complètement du monde des tâches superficielles en se cachant dans un «endroit non divulgué», mais ce n'est pas pratique pour la plupart des gens. Au lieu de cela, je veux suggérer une heuristique plus applicable mais toujours assez puissante: à la fin de la journée de travail, arrêtez votre examen des problèmes de travail jusqu'au lendemain matin - pas de vérification par e-mail après le dîner , pas de relecture mentale des conversations, et aucune intrigue sur la façon dont vous allez gérer un défi à venir; arrêter complètement le travail en pensant. Si vous avez besoin de plus de temps, prolongez votre journée de travail, mais une fois que vous avez fermé, votre esprit doit être libre de rencontrer les renoncules de Kreider, les punaises puantes et les étoiles.

Avant de décrire certaines tactiques qui soutiennent cette stratégie, je veux d'abord explorer *pourquoi* un arrêt sera rentable pour votre capacité à produire une sortie précieuse. Nous avons, bien sûr, l'approbation personnelle de Tim Kreider, mais cela vaut la peine de prendre le temps de comprendre également la science derrière la valeur des temps d'arrêt. Un examen plus approfondi de cette littérature révèle les trois explications possibles suivantes pour cette valeur.

### ***Raison n ° 1 : informations sur les temps d'arrêt***

Considérez l'extrait suivant d'un article de 2006 paru dans la revue *Science* :

*La littérature scientifique a souligné les avantages de la délibération consciente dans la prise de décision pendant des centaines d'années... La question abordée ici est de savoir si ce point de vue est justifié. Nous supposons que ce n'est pas le cas.*

Se cacher dans cette déclaration fade est une affirmation audacieuse. Les auteurs de cette étude, dirigée par le psychologue néerlandais Ap Dijksterhuis, ont tenté de prouver que certaines décisions valaient mieux être laissées à votre inconscient pour être démêlées. En d'autres termes, essayer activement de prendre ces décisions entraînera un résultat *pire* que de charger les informations pertinentes et de passer à autre chose tout en laissant les couches subconscientes de votre esprit réfléchir.

L'équipe de Dijksterhuis a isolé cet effet en donnant aux sujets les informations nécessaires à une décision complexe concernant l'achat d'une voiture. La moitié des sujets ont été invités à réfléchir à l'information puis à prendre la meilleure décision. L'autre moitié a été distraite par des puzzles faciles après avoir lu les informations, puis a été mise sur le champ pour prendre une décision sans avoir eu le temps de délibérer consciemment. Le groupe distractif

a fini par mieux performer.

Les observations d'expériences comme celle-ci ont conduit Dijksterhuis et ses collaborateurs à introduire la théorie de la pensée inconsciente (UTT) - une tentative de comprendre les différents rôles que jouent la délibération consciente et inconsciente dans la prise de décision. À un niveau élevé, cette théorie propose que pour les décisions qui nécessitent l'application de règles strictes, l'esprit conscient doit être impliqué. Par exemple, si vous devez faire un calcul mathématique, seul votre esprit conscient est capable de suivre les règles arithmétiques précises nécessaires à l'exactitude. D'un autre côté, pour les décisions qui impliquent de grandes quantités

d'informations et de multiples contraintes vagues et peut-être même conflictuelles, votre inconscient est bien adapté pour aborder le problème. UTT émet l'hypothèse que cela est dû au fait que ces régions de votre cerveau ont plus de bande passante neuronale disponible, leur permettant de se déplacer plus d'informations et de rechercher plus de solutions potentielles que vos centres de pensée conscients. Votre esprit conscient, selon cette théorie, est comme un ordinateur à la maison sur lequel vous pouvez exécuter des programmes soigneusement écrits qui renvoient des réponses correctes à des problèmes limités, tandis que votre inconscient est comme les vastes centres de données de Google, dans lesquels les algorithmes statistiques passent au crible des téraoctets de non structurés. informations, taquinant des solutions utiles surprenantes à des questions difficiles.

L'implication de cette ligne de recherche est que donner à votre cerveau conscient le temps de se reposer permet à votre inconscient de faire le tri entre vos défis professionnels les plus complexes. Une habitude d'arrêt, par conséquent, ne réduit pas nécessairement la durée de votre travail productif, mais diversifie plutôt le type de travail que vous déployez.

## ***Raison n ° 2 : les temps d'arrêt aident à recharger l'énergie nécessaire au travail***

### *Profondément*

Un article de 2008 fréquemment cité dans la revue *Psychological Science* décrit une expérience simple. Les sujets ont été divisés en deux groupes. Un groupe a été invité à se promener sur un chemin boisé dans un arboretum près du campus d'Ann Arbor, Michigan, où l'étude a été menée. L'autre groupe a été envoyé en promenade dans le centre animé de la ville. Les deux groupes ont ensuite reçu une tâche de concentration de concentration appelée backward span-span. La principale conclusion de l'étude est que le groupe de la nature a réalisé jusqu'à 20 pour cent de mieux sur la tâche. L'avantage de la nature a toujours eu lieu la semaine suivante lorsque les chercheurs ont ramené les mêmes sujets et changé de lieu: ce ne sont pas les personnes qui ont déterminé la performance, mais si elles ont eu la chance de se préparer en se promenant dans les bois.

Il s'avère que cette étude est l'une des nombreuses qui valident la théorie de la restauration de l'attention (ART), qui prétend que passer du temps dans la nature peut améliorer votre capacité de concentration. Cette théorie, qui a été proposée pour la première fois dans les années 1980 par les psychologues de l'Université du Michigan Rachel Kaplan et Stephen Kaplan (cette dernière ayant co-écrit l'étude de 2008 discutée ici, avec Marc Berman et John Jonides), est basée sur le concept de fatigue de l'attention. Se concentrer nécessite ce que l'ART

appelle *une attention dirigée*. Cette ressource est limitée: si vous l'épuisez, vous aurez du mal à vous concentrer. (Pour nos besoins, nous pouvons considérer cette ressource comme la même chose que les réserves de volonté limitées de Baumeister dont nous avons discuté dans l'introduction de cette règle. <sup>\*</sup>) L'étude de 2008 soutient que marcher dans les rues animées de la ville nécessite que vous utilisiez une attention dirigée, comme vous doit naviguer dans des tâches compliquées comme déterminer quand traverser une rue pour ne pas se faire écraser, ou quand manœuvrer autour du groupe lent de touristes bloquant le trottoir. Après seulement cinquante minutes de cette navigation focalisée, la réserve d'attention dirigée du sujet était faible.

Marcher à travers la nature, en revanche, vous expose à ce que l'auteur principal Marc Berman appelle «des stimuli intrinsèquement fascinants», en utilisant des couchers de soleil comme exemple. Ces stimuli «invoquent modestement l'attention, permettant aux mécanismes d' attention focalisée de se reconstituer». En d'autres termes, lorsque vous marchez dans la nature, vous n'êtes pas obligé de diriger votre attention, car il y a peu de défis à parcourir (comme les passages à niveau encombrés) et expérimentez suffisamment de stimuli intéressants pour garder votre esprit suffisamment occupé pour éviter d'avoir à viser activement votre attention. Cet état permet à vos ressources d'attention dirigée de se reconstituer. Après cinquante minutes d'une telle reconstitution, les sujets ont bénéficié d'une augmentation de leur concentration.

(Vous pourriez, bien sûr, faire valoir que peut-être être à l'extérieur en regardant un coucher de soleil met les gens de bonne humeur, et être de bonne humeur est ce qui aide vraiment la performance dans ces tâches. Mais dans une tournure sadique, les chercheurs ont démenti cette hypothèse en répétant l'expérience dans le rude hiver d'Ann Arbor. Marcher dehors dans des conditions de froid brutal n'a pas mis les sujets de bonne humeur, mais ils ont quand même fini par faire mieux sur les tâches de concentration.)

Ce qui est important pour notre objectif, c'est d'observer que les implications de l'ART s'étendent au-delà des bienfaits de la nature. Le mécanisme central de cette théorie est l'idée que vous pouvez restaurer votre capacité à diriger votre attention si vous donnez du repos à cette activité. Marcher dans la nature offre un tel répit mental, mais il en va de même pour un certain nombre d'activités de détente tant qu'elles fournissent des «stimuli intrinsèquement fascinants» et une liberté de concentration dirigée similaires. Avoir une conversation décontractée avec un ami, écouter de la musique tout en préparant un dîner, jouer à un jeu avec vos enfants, faire une course — les types d'activités qui rempliront votre temps le soir si vous imposez un arrêt de travail—

jouer le même rôle de restauration de l'attention que la marche dans la nature.

D'un autre côté, si vous continuez à interrompre votre soirée pour vérifier et répondre aux e-mails, ou mettre de côté quelques heures après le dîner pour rattraper le retard, vous privez vos centres d'attention dirigée du repos ininterrompu dont ils ont besoin pour restauration. Même si ces tirets de travail ne prennent que peu de temps, ils vous empêchent d'atteindre les niveaux de relaxation plus profonde dans lesquels la restauration de l'attention peut se produire. Seule la confiance que vous avez avec le travail jusqu'au lendemain peut convaincre votre cerveau de rétrograder au niveau où il peut commencer à se recharger pour le lendemain. Autrement dit, essayer de tirer un peu plus de travail de vos soirées pourrait réduire votre efficacité le lendemain suffisamment pour que vous finissiez par en faire moins que si vous aviez respecté un arrêt.

### ***Raison n ° 3 : le travail que le temps d'arrêt du soir remplace n'est généralement pas***

*C'est important*

Le dernier argument pour maintenir un point final clair pour votre journée de travail nous oblige à revenir brièvement à Anders Ericsson, l'inventeur de la théorie de la pratique délibérée. Comme vous vous en souvenez peut-être de la partie 1, la pratique délibérée est l'étirement systématique de votre capacité pour une compétence donnée. C'est l'activité requise pour s'améliorer dans quelque chose. Le travail en profondeur et la pratique délibérée, comme je l'ai dit, se chevauchent considérablement. Pour nos besoins ici , nous pouvons utiliser la pratique délibérée en usage général figurante pour les efforts exigeant cognitivement.

Dans le séminal article d'Ericsson de 1993 sur le sujet, intitulé «Le rôle de la pratique délibérée dans l'acquisition de performances d'experts», il consacre une section à l'examen de ce que la littérature de recherche révèle sur la capacité d'un individu à effectuer un travail cognitif exigeant. Ericsson note que pour un novice, environ une heure par jour de concentration intense semble être une limite, tandis que pour les experts, ce nombre peut aller jusqu'à quatre heures, mais rarement plus.

L'une des études citées, par exemple, répertorie les habitudes de pratique d'un groupe de violonistes d'élite s'entraînant à l'Universität der Künste de Berlin. Cette étude a révélé que les joueurs d'élite jouaient en moyenne environ trois heures et demie par jour dans un état de pratique délibérée, généralement séparés en deux périodes distinctes. Les joueurs moins accomplis ont passé moins de temps dans un état de profondeur.

L'implication de ces résultats est que votre capacité à travailler en profondeur dans une journée donnée est limitée. Si vous faites attention à votre emploi du temps (en utilisant, par exemple, le type de stratégies de productivité décrites dans la règle n ° 4), vous devez effectuer votre travail quotidien approfondi

capacité pendant votre journée de travail. Il s'ensuit donc que le soir, vous êtes au-delà du point où vous pouvez continuer à travailler en profondeur efficacement. Tout travail que vous faites dans la nuit ne sera donc pas le type d'activités à forte valeur ajoutée qui feront vraiment avancer votre carrière; vos efforts seront plutôt limités à des tâches peu profondes de faible valeur (exécutées à un rythme lent et à faible énergie ). En différant le travail du soir, en d'autres termes, vous ne manquez pas beaucoup d'importance.

Les trois raisons que nous venons de décrire soutiennent la stratégie générale de maintien d'un point final strict pour votre journée de travail. Terminons en complétant quelques détails concernant la mise en œuvre.

Pour réussir avec cette stratégie, vous devez d'abord accepter l'engagement qu'une fois votre journée de travail arrêtée, vous ne pouvez pas permettre la moindre incursion de préoccupations professionnelles dans votre champ d'attention. Cela comprend, surtout, la vérification des e-mails, ainsi que la navigation sur des sites Web liés au travail . Dans les deux cas, même une brève intrusion de travail peut générer un flux de distraction auto-renforçant qui entrave les avantages d'arrêt décrits précédemment pendant une longue période à suivre (la plupart des gens connaissent, par exemple, l'expérience de regarder un e-mail alarmant un samedi matin et ensuite ses implications hantent vos pensées pour le reste du week-end).

Un autre engagement clé pour réussir avec cette stratégie est de soutenir votre engagement à arrêter avec un *rituel d'arrêt* strict que vous utilisez à la fin de la journée de travail pour maximiser les chances de succès. Plus en détail, ce rituel devrait garantir que chaque tâche, objectif ou projet incomplet a été examiné et que pour chacun vous avez confirmé que (1) vous avez un plan en lequel vous avez confiance pour son achèvement, ou (2) il est capturé dans un endroit où il sera revu le moment venu. Le processus doit être un algorithme: une série d'étapes que vous effectuez toujours l'une après l'autre. Lorsque vous avez terminé, ayez une phrase fixe que vous dites qui indique l'achèvement (pour mettre fin à mon propre rituel, je dis «Arrêt complet»). Cette dernière étape semble ringarde, mais elle fournit un signal simple à votre esprit qu'il est sûr de libérer des pensées liées au travail pour le reste de la journée.

Pour rendre cette suggestion plus concrète, permettez-moi de parcourir les étapes de mon propre rituel de fermeture (que j'ai développé pour la première fois au moment où j'écrivais ma thèse de doctorat, et que j'ai déployé, sous une forme ou une autre, depuis). La première chose que je fais est de prendre un dernier regard sur mon e-mail boîte de réception pour assurer qu'il n'y a rien nécessitant une réponse urgente avant la fin du jour. La prochaine chose que je fais est de transférer toutes les nouvelles tâches qui me viennent à l'esprit ou qui ont été gribouillées plus tôt dans la journée dans mes listes de tâches officielles. (J'utilise Google Docs pour stocker mes listes de tâches, car j'aime pouvoir y accéder depuis n'importe quel ordinateur, mais la technologie ici n'est pas vraiment pertinente.) Une fois que j'ai ces listes de tâches

ouvert, je survole rapidement *chaque* tâche dans chaque liste, puis regarde les prochains jours sur mon calendrier. Ces deux actions garantissent qu'il n'y a rien d'urgence que j'oublie ou que des délais ou des rendez-vous importants se faufilent sur moi. À ce stade, j'ai passé en revue tout ce qui se trouve dans mon assiette professionnelle. Pour terminer le rituel, j'utilise ces informations pour faire un plan approximatif pour le lendemain. Une fois le plan créé, je dis «Arrêt complet» et mes réflexions de travail sont terminées pour la journée.

Le concept d'un rituel de fermeture peut sembler à première vue extrême, mais il y a une bonne raison à cela: l'effet Zeigarnik. Cet effet, qui tient son nom du travail expérimental du psychologue du début du XXe siècle Bluma Zeigarnik, décrit la capacité de tâches incomplètes à dominer notre attention. Cela nous dit que si vous arrêtez tout ce que vous faites à 17 heures et déclarez: «J'ai fini de travailler jusqu'à demain», vous aurez probablement du mal à garder votre esprit clair sur les problèmes professionnels, car les nombreuses obligations ne sont pas résolues dans votre esprit, comme dans les expériences de Bluma Zeigarnik, continuera à se battre pour votre attention tout au long de la soirée (une bataille qu'ils gagneront souvent).

Au début, ce défi peut sembler insoluble. Comme tout travailleur du savoir occupé peut en témoigner, il reste *toujours des* tâches incomplètes. L'idée que vous puissiez jamais arriver à un point où toutes vos obligations sont gérées est un fantasme. Heureusement, nous n'avons pas besoin de *terminer* une tâche pour nous la faire oublier. À notre secours dans cette affaire, notre ami plus tôt dans la règle, le psychologue Roy Baumeister, qui a écrit avec EJ Masicampo un article ludique intitulé "Envisagez-le fait!" Dans cette étude, les deux chercheurs ont commencé par reproduire l'effet Zeigarnik dans leurs sujets (dans ce cas, les chercheurs ont assigné une tâche puis ont cruellement conçu des interruptions), mais ont ensuite constaté qu'ils pouvaient réduire considérablement l'impact de l'effet en demandant

aux sujets, bientôt après l'interruption, pour établir un plan sur la façon dont ils termineraient *plus tard* la tâche incomplète. Pour citer le document: «S'engager dans un plan spécifique pour un objectif peut donc non seulement faciliter l'atteinte de l'objectif mais peut également libérer des ressources cognitives pour d'autres activités.»

Le rituel de fermeture décrit plus haut exploite cette tactique pour combattre l'effet Zeigarnik. Bien qu'il ne vous oblige pas à identifier explicitement un plan pour chaque tâche de votre liste de tâches (une exigence contraignante), il vous oblige à capturer chaque tâche dans une liste commune, puis à examiner ces tâches avant de préparer un plan pour le prochain jour. Ce rituel garantit qu'aucune tâche ne sera oubliée: chacune sera revue quotidiennement et abordée au moment opportun. En d'autres termes, votre esprit est libéré de son devoir de garder une trace de ces obligations à chaque instant - votre rituel de fermeture a repris cette responsabilité.

Les rituels d'arrêt peuvent devenir ennuyeux, car ils ajoutent de dix à quinze minutes supplémentaires à la fin de votre journée de travail (et parfois même plus), mais ils sont nécessaires pour récolter les fruits de l'oisiveté systématique résumée précédemment. D'après mon expérience, cela devrait prendre une semaine ou deux avant que l'habitude de fermeture ne disparaisse, c'est-à-dire jusqu'à ce que votre esprit ait suffisamment confiance en votre rituel pour commencer à émettre des pensées liées au travail le soir. Mais une fois qu'il a adhéré, le rituel deviendra un élément permanent de votre vie - au point que sauter la routine vous remplira d'un sentiment de malaise.

Des décennies de travail dans plusieurs sous-domaines différents au sein de la psychologie pointent tous vers la conclusion qu'un repos régulier de votre cerveau améliore la qualité de votre travail en profondeur. Lorsque vous travaillez, travaillez dur. Lorsque vous avez terminé, terminez. Votre temps de réponse moyen par e-mail pourrait en souffrir, mais vous compenserez largement le volume considérable de travail vraiment important produit au cours de la journée par votre capacité rafraîchie à plonger plus profondément que vos pairs épuisés.

## Règle n ° 2

### Embrassez l'ennui

Pour mieux comprendre comment on maîtrise l'art du travail en profondeur, je suggère de visiter la synagogue Knesses Yisroel à Spring Valley, New York, à six heures du matin un matin de semaine. Si vous le faites, vous trouverez probablement au moins vingt voitures dans le parking. À l'intérieur, vous rencontrerez une douzaine de membres de la congrégation travaillant sur des textes - certains pourraient lire en silence, parler les mots d'une langue ancienne, tandis que d'autres sont en train de discuter ensemble. À une extrémité de la salle, un rabbin dirigera un plus grand groupe dans une discussion. Ce rassemblement tôt le matin à Spring Valley ne représente qu'une petite fraction des centaines de milliers de juifs orthodoxes qui se réveilleront tôt ce matin-là, comme ils le font tous les matins en semaine, pour pratiquer un principe central de leur foi: passer du temps chaque jour à étudier les traditions écrites complexes du judaïsme rabbinique.

J'ai été présenté à ce monde par Adam Marlin, membre de la congrégation Knesses Yisroel et l'un des habitués de son groupe d'étude du matin. Comme Marlin me l'a expliqué, son objectif avec cette pratique est de déchiffrer une page du Talmud chaque jour (bien qu'il échoue parfois à aller aussi loin), travaillant souvent avec une *chevruta* (partenaire d'étude) pour pousser sa compréhension plus près de sa limite cognitive .

Ce qui m'intéresse chez Marlin n'est pas sa connaissance des textes anciens, mais plutôt le type d'effort requis pour acquérir cette connaissance. Lorsque je l'ai interviewé, il a souligné l'intensité mentale de son rituel matinal. «C'est une discipline extrême et sérieuse, composée principalement de choses de« travail en profondeur »[sur lesquelles vous écrivez]», a-t-il expliqué. «Je dirige une entreprise en pleine croissance, mais c'est souvent la tension cérébrale la plus difficile que je fais.» Cette souche n'est pas unique à Marlin mais est plutôt ancrée dans la pratique - comme son rabbin lui a expliqué une fois: "Vous ne pouvez pas vous considérer comme remplissant cette obligation quotidienne à moins d'avoir atteint les limites de votre capacité mentale."

Contrairement à de nombreux juifs orthodoxes, Marlin est arrivé tard dans sa foi, ne commençant sa formation rigoureuse au Talmud qu'à la vingtaine. Cette petite anecdote se révèle utile à nos fins, car elle permet à Marlin une comparaison claire avant et après concernant l'impact de cette gymnastique mentale - et le résultat l'a surpris. Bien que Marlin était

exceptionnellement bien éduqué quand il a commencé la pratique - il détient *trois diplômes différents de l' Ivy League* - il a rapidement rencontré des confrères qui n'avaient fréquenté que de petites écoles religieuses mais qui pouvaient encore «danser les cercles intellectuels» autour de lui. «Un certain nombre de ces personnes réussissent [professionnellement]», m'a-t-il expliqué, «mais ce n'est pas une école de fantaisie qui a poussé leur intellect plus haut; il est devenu clair que c'était plutôt leur étude quotidienne qui avait commencé dès la cinquième année. »

Après un certain temps, Marlin a commencé à remarquer des changements positifs dans sa propre capacité à réfléchir profondément. «J'ai récemment apporté des idées plus créatives dans ma vie professionnelle», m'a-t-il dit. «Je suis convaincu que c'est lié à cette pratique mentale quotidienne. Cette souche constante a construit mon muscle mental au fil des ans et des années. Ce n'était pas le but quand j'ai commencé, mais c'est l'effet. »

L'expérience d'Adam Marlin souligne une réalité importante du travail en profondeur: la capacité de se concentrer intensément est une compétence qui doit être formée. Cette idée peut sembler évidente une fois qu'elle a été soulignée, mais elle représente un écart par rapport à la façon dont la plupart des gens comprennent ces questions. D'après mon expérience, il est courant de traiter la concentration non distraite comme une *habitude* comme la soie dentaire - quelque chose que vous savez faire et que vous savez être bon pour vous, mais que vous avez négligé en raison d'un manque de motivation. Cet état d'esprit est attrayant car il implique que vous pouvez transformer votre vie professionnelle de distrait à concentré du jour au lendemain si vous pouvez simplement rassembler suffisamment de motivation. Mais cette compréhension ignore la difficulté de concentration et les heures de pratique nécessaires pour renforcer votre «muscle mental». Les idées créatives qu'Adam Marlin vit maintenant dans sa vie professionnelle, en d'autres termes, n'ont pas grand-chose à voir avec une décision ponctuelle de réfléchir plus profondément, et beaucoup à voir avec un engagement à former cette capacité tôt chaque matin.

Il y a cependant un corollaire important à cette idée: les efforts pour approfondir votre concentration auront du mal si vous ne sédez pas simultanément votre esprit d'une dépendance à la distraction. De la même manière que les athlètes doivent prendre soin de leur corps en dehors de leurs séances d'entraînement, vous aurez du mal à atteindre les niveaux de concentration les plus profonds si vous passez le reste de votre temps à fuir le moindre soupçon d'ennui.

Nous pouvons trouver des preuves de cette affirmation dans les recherches de Clifford Nass, le défunt professeur de communication de Stanford, bien connu pour son étude du comportement à l'ère numérique. Entre autres idées, la recherche de Nass a révélé que le changement d'attention constant en ligne a un effet négatif durable sur

votre cerveau. Voici Nass résumant ces résultats dans une interview de 2010 avec Ira Flatow de NPR:

*Nous avons donc des échelles qui nous permettent de diviser les gens en personnes qui effectuent constamment plusieurs tâches et en personnes qui le font rarement, et les différences sont remarquables.*

*Les personnes qui effectuent plusieurs tâches en permanence ne peuvent pas filtrer la non-pertinence. Ils ne peuvent pas gérer une mémoire de travail. Ils sont chroniquement distraits. Ils initient des parties beaucoup plus grandes de leur cerveau qui ne sont pas pertinentes pour la tâche à accomplir... ce sont à peu près des épaves mentales.*

À ce stade, Flatow demande à Nass si les distraits chroniques reconnaissent ce recâblage de leur cerveau:

*Les gens avec qui nous parlons continuellement ont dit: «Écoutez, quand je dois vraiment me concentrer, j'éteins tout et je suis focalisé sur le laser.» Et malheureusement, ils ont développé des habitudes d'esprit qui les empêchent de se concentrer sur le laser. Ce sont des ventouses pour la non-pertinence. Ils ne peuvent tout simplement pas continuer. [c'est moi qui souligne]*

Une fois que votre cerveau s'est habitué à la distraction à la demande , a découvert Nass, il est difficile de secouer la dépendance même lorsque vous *voulez* vous concentrer. Pour le dire plus concrètement: si chaque moment d'ennui potentiel dans votre vie - par exemple, devoir attendre cinq minutes en ligne ou s'asseoir seul dans un restaurant jusqu'à ce qu'un ami arrive - est soulagé en jetant un rapide coup d'œil à votre smartphone, alors votre cerveau a probablement recâblé à un point où, comme les «épaves mentales» dans les recherches de Nass, il n'est pas prêt pour un travail en profondeur , même si vous prévoyez régulièrement du temps pour pratiquer cette concentration.

La règle n ° 1 vous a appris à intégrer le travail en profondeur dans votre emploi du temps et à le soutenir avec des routines et des rituels conçus pour vous aider à atteindre constamment la limite actuelle de votre capacité de concentration. La règle n ° 2 vous aidera à améliorer considérablement cette limite. Les stratégies qui suivent sont motivées par l'idée clé selon laquelle tirer le meilleur parti de votre habitude de travail en profondeur nécessite une formation, et comme expliqué précédemment, cette formation doit répondre à deux objectifs: améliorer votre capacité à vous concentrer intensément *et* surmonter votre désir de distraction. Ces stratégies couvrent une variété d'approches, de la mise en quarantaine de la distraction à la maîtrise d'une forme spéciale de méditation, qui se combinent pour fournir une

feuille de route pratique pour votre voyage d'un esprit anéanti par une distraction constante et peu familier avec la concentration, à un instrument qui délivre vraiment le laser comme une mise au point.

## Ne prenez pas de pause dans la distraction. Prenez plutôt des pauses de concentration.

Beaucoup supposent qu'ils peuvent basculer entre un état de distraction et un état de concentration selon les besoins, mais comme je viens de le faire valoir, cette hypothèse est optimiste: une fois que vous êtes câblé pour la distraction, vous en avez envie. Motivée par cette réalité, cette stratégie est conçue pour vous aider à recâbler votre cerveau à une configuration mieux adaptée pour rester sur

tâche.

Avant de plonger dans les détails, commençons par considérer une suggestion populaire pour la dépendance à la distraction qui ne résout pas tout à fait notre problème: le Sabbat Internet (parfois appelé une désintoxication numérique). Dans sa forme de base, ce rituel vous demande de mettre de côté du temps régulier - généralement, un jour par semaine - où vous vous abstenez de la technologie réseau. De la même manière que le Sabbat dans la Bible hébraïque induit une période de calme et de réflexion bien adaptée pour apprécier Dieu et ses œuvres, le Sabbat Internet est destiné à vous rappeler ce que vous manquez lorsque vous êtes collé à un écran.

On ne sait pas qui a introduit le concept du sabbat sur Internet pour la première fois, mais le mérite de la vulgarisation de l'idée revient souvent au journaliste William Powers, qui a promu la pratique dans sa réflexion de 2010 sur la technologie et le bonheur humain, *le BlackBerry de Hamlet*. Comme Powers le résumera plus tard dans une interview: "Faites ce que Thoreau a fait, c'est-à-dire apprendre à avoir un peu de déconnexion dans le monde connecté - ne vous enfuyez pas."

De nombreux conseils pour le problème de la distraction suivent ce modèle général de recherche de temps en temps pour s'éloigner du cliquetis. Certains mettent de côté un ou deux mois par an pour échapper à ces attaches, d'autres suivent les conseils d'un jour de Powers , tandis que d'autres mettent de côté une heure ou deux chaque jour dans le même but. Toutes les formes de ces conseils offrent certains avantages, mais une fois que nous voyons le problème de la distraction en termes de câblage cérébral, il devient clair qu'un sabbat sur Internet ne peut pas à lui seul guérir un cerveau distrait. Si vous mangez sainement un jour par semaine, il est peu probable que vous perdiez du poids, car la majorité de votre temps est toujours consacrée à la gorgée. De même, si vous ne passez qu'une journée par semaine à résister à la distraction, il est peu probable que vous diminuiez l'envie

de votre cerveau pour ces stimuli, car la plupart de votre temps est encore consacré à y céder.

Je propose une alternative au Sabbat Internet. Au lieu de planifier la pause occasionnelle *de la distraction* afin que vous puissiez vous concentrer, vous devez plutôt planifier la pause occasionnelle *de la concentration* pour céder à la distraction. Pour rendre cette suggestion plus concrète, faisons l'hypothèse simplificatrice que l'utilisation d'Internet est synonyme de recherche de stimuli distrayants. (Vous pouvez, bien sûr, utiliser Internet d'une manière ciblée et profonde, mais pour un toxicomane de distraction, c'est une tâche difficile.) De même, considérons que travailler en l'absence d'Internet est synonyme de travail plus ciblé. (Vous pouvez, bien sûr, trouver des moyens de vous distraire sans connexion réseau, mais ceux-ci ont tendance à être plus faciles à résister.)

Avec ces catégorisations approximatives établies, la stratégie fonctionne comme suit: Planifiez à l'avance lorsque vous utiliserez Internet, puis évitez-le complètement en dehors de ces périodes. Je vous suggère de garder un bloc-notes près de votre ordinateur au travail. Sur ce bloc,

enregistrez la *prochaine* fois que vous êtes autorisé à utiliser Internet. Jusqu'à ce que vous arriviez à ce moment-là, aucune connectivité réseau n'est autorisée, quelle que soit la tentation.

L'idée motivant cette stratégie est que l'utilisation d'un service distrayant ne réduit pas en soi la capacité de concentration de votre cerveau. C'est plutôt le *passage* constant d'activités à faible stimuli / de haute valeur à des activités à fort stimuli / de faible valeur , au moindre soupçon d'ennui ou de défi cognitif, qui apprend à votre esprit à ne jamais tolérer une absence de nouveauté. Cette commutation constante peut être comprise de manière analogue comme affaiblissant les muscles mentaux responsables de l'organisation des nombreuses sources en lice pour votre attention. En séparant l'utilisation d'Internet (et donc en séparant les distractions), vous minimisez le nombre de fois que vous cédez à la distraction et, ce faisant, vous laissez ces muscles qui sélectionnent l'attention se renforcer.

Par exemple, si vous avez programmé votre prochain bloc Internet à trente minutes du moment actuel, et que vous commencez à vous ennuyer et à avoir envie de distraction, les trente prochaines minutes de résistance deviennent une séance de gymnastique de concentration. Une journée complète de distraction programmée devient donc une journée complète d'entraînement mental similaire.

Bien que l'idée de base derrière cette stratégie soit simple, sa mise en pratique peut être délicate. Pour vous aider à réussir, voici trois points

importants à considérer.

***Point # 1 : Cette stratégie fonctionne même si votre travail nécessite beaucoup d'Internet***  
***utiliser et / ou demander des réponses par e-mail .***

Si vous devez passer des heures chaque jour en ligne ou répondre rapidement à des e-mails , c'est bien: cela signifie simplement que vos *blocages Internet* seront plus nombreux que ceux d'une personne dont le travail nécessite moins de connectivité. Le nombre total ou la durée de vos blocs Internet n'a pas autant d'importance que de s'assurer que l'intégrité de vos *blocs hors ligne* reste intacte.

Imaginez, par exemple, que sur une période de deux heures entre les réunions, vous devez planifier un contrôle par e-mail toutes les quinze minutes. Imaginez en outre que ces vérifications nécessitent en moyenne cinq minutes. Il suffit donc de planifier un blocage Internet toutes les quinze minutes sur cette période de deux heures , le reste du temps étant consacré aux blocages hors ligne. Dans cet exemple, vous finirez par passer environ quatre-vingt-dix minutes sur cette période de deux heures dans un état où vous êtes hors ligne et résistez activement à la distraction. Cela se traduit par une grande quantité d'entraînement de concentration qui est réalisée sans vous obliger à sacrifier trop de connectivité.

***Point # 2 : Quelle que soit la façon dont vous planifiez vos blocs Internet, vous devez garder le temps en dehors de ces blocs absolument libre d'utilisation d'Internet.***

Cet objectif est facile à énoncer en principe mais devient rapidement délicat dans la réalité désordonnée de la journée de travail standard. Un problème inévitable auquel vous serez confronté lors de l'exécution de cette stratégie est de réaliser dès le début dans un bloc hors ligne qu'il existe des informations cruciales en ligne que vous devez récupérer pour continuer à progresser dans votre tâche actuelle. Si votre prochain blocage Internet ne démarre pas avant un certain temps, vous risquez de vous retrouver bloqué. La tentation dans cette situation est de céder rapidement, de rechercher les informations, puis de revenir à votre bloc hors ligne. *Vous devez résister à cette tentation!* Internet est séduisant: vous pensez peut-être que vous récupérez simplement un e-mail clé de votre boîte de réception, mais vous aurez du mal à ne pas jeter un coup d'œil aux autres messages «urgents» qui sont récemment arrivés. Il ne faut pas beaucoup de ces exceptions avant que votre esprit commence à traiter la barrière entre les blocs

Internet et hors ligne comme perméable, ce qui diminue les avantages de cette stratégie.

Il est donc crucial dans cette situation de ne pas abandonner immédiatement un bloc hors ligne, même lorsqu'il est bloqué. Si c'est possible, passez à une autre activité hors ligne pour le reste du bloc en cours (ou peut-être même remplissez ce moment de détente). Si cela est impossible - vous devez peut-être effectuer rapidement l'activité hors ligne actuelle -, la bonne réponse consiste à *modifier* votre programme afin que votre prochain blocage Internet commence plus tôt. Toutefois, la clé de cette modification consiste à ne pas planifier le prochain blocage Internet pour qu'il se produise immédiatement. Au lieu de cela, appliquez au moins un écart de cinq minutes entre le moment actuel et la prochaine fois que vous pourrez vous connecter. Cet écart est mineur, donc il n'entravera pas excessivement vos progrès, mais d'un point de vue comportementaliste, il est substantiel car il sépare la sensation de vouloir aller en ligne de la récompense de le faire.

***Point n ° 3 : La planification de l'utilisation d'Internet à la maison comme au travail peut améliorer votre entraînement de concentration.***

Si vous vous retrouvez collé à un smartphone ou un ordinateur portable tout au long de vos soirées et de vos week-ends, il est probable que votre comportement en dehors du travail annule bon nombre de vos tentatives pendant la journée de travail pour recâbler votre cerveau (ce qui fait peu de distinction entre les deux paramètres). Dans ce cas, je vous suggère de maintenir la stratégie de planification de l'utilisation d'Internet même après la fin de la journée de travail.

Pour simplifier les choses, lors de la planification de l'utilisation d'Internet après le travail, vous pouvez autoriser la communication en fonction du temps dans vos blocs hors ligne (par exemple, envoyer des SMS à un ami pour convenir de l'endroit où vous vous réunirez pour le dîner), ainsi que la récupération des informations en fonction du temps ( par exemple, rechercher l'emplacement du restaurant sur votre téléphone). En dehors de ces exceptions pragmatiques, cependant, lorsque vous êtes dans un bloc hors ligne, rangez votre téléphone, ignorez les textes et évitez d'utiliser Internet. Comme dans la variante de cette stratégie sur le lieu de travail, si Internet joue un rôle important et important dans vos divertissements en soirée, c'est bien: planifiez beaucoup de longs blocs Internet. La clé ici n'est pas d'éviter ou même de réduire le temps total que vous passez à vous livrer à des comportements distrayants, mais plutôt de vous donner de nombreuses opportunités tout au long de votre soirée pour *résister à passer à ces distractions au moindre soupçon d'ennui*.

Un endroit où cette stratégie devient particulièrement difficile en dehors du travail est lorsque vous êtes obligé d'attendre (par exemple, faire la queue dans un magasin). Il est crucial dans ces situations que si vous êtes dans un bloc hors ligne, vous vous préparez simplement à l'ennui temporaire et vous vous en sortez avec la compagnie de vos pensées. Attendre simplement et s'ennuyer est devenu une expérience nouvelle dans la vie moderne, mais du point de vue de l'entraînement à la concentration, c'est incroyablement précieux.

Pour résumer, pour réussir un travail en profondeur, vous devez recâbler votre cerveau pour être à l'aise pour résister aux stimuli distrayants. Cela ne signifie pas que vous devez éliminer les comportements distrayants; il suffit que vous éliminiez à la place la capacité de tels comportements à détourner votre attention. La stratégie simple proposée ici pour planifier des blocs Internet contribue grandement à vous aider à retrouver cette autonomie d'attention.

### Travailler comme Teddy Roosevelt

Si vous avez fréquenté le Harvard College pendant l' année scolaire 1876-1877 , vous auriez probablement remarqué un étudiant de première année filiforme, haché de mouton, impétueux et incroyablement énergique nommé Theodore Roosevelt. Si vous aviez alors lié d'amitié avec ce jeune homme, vous auriez vite remarqué un paradoxe.

D'une part, son attention peut sembler désespérément dispersée, répartie sur ce qu'un camarade de classe a appelé un «éventail incroyable d' intérêts» - une liste que le biographe Edmund Morris catalogue pour contenir la boxe, la lutte, la musculation, les cours de danse, les lectures de poésie, et la continuation d'une obsession permanente du naturalisme (le propriétaire de Roosevelt sur Winthrop Street n'était pas satisfait de la tendance de son jeune locataire à disséquer et à bourrer des spécimens dans sa chambre louée). Ce dernier intérêt s'est développé au point que Roosevelt a publié son premier livre, *The Summer Birds of*

*les Adirondacks* , en été après sa première année. Il a été bien reçu dans le *Bulletin du Nuttall Ornithological Club* - une publication, il va sans dire, qui prend les livres d'oiseaux très au sérieux - et a été assez bon pour amener Morris à évaluer Roosevelt, à ce jeune âge, pour être «l'un des plus aux jeunes naturalistes aux États-Unis. »

Pour soutenir cette exubérance extrascolaire, Roosevelt a dû sévèrement restreindre le temps disponible pour ce qui aurait dû être son objectif principal: ses études à Harvard. Morris a utilisé le journal

et les lettres de Roosevelt de cette période pour estimer que le futur président ne passait pas plus d'un quart de la journée type à étudier. On pourrait donc s'attendre à ce que les grades de Roosevelt cratéreraient. Mais ils ne l'ont pas fait. Il n'était pas le meilleur élève de sa classe, mais il n'a certainement pas lutté non plus: au cours de sa première année, il a obtenu des notes d'honneur dans cinq de ses sept cours. L'explication de ce paradoxe de Roosevelt se révèle être son approche unique pour aborder ce travail scolaire. Roosevelt commencerait son programme en considérant les huit heures de huit heures trente à quatre heures trente. Il retirerait ensuite le temps passé en récitation et en cours, son entraînement athlétique (qui était une fois par jour) et le déjeuner. Les fragments qui restaient étaient alors considérés comme du temps consacré exclusivement à l'étude. Comme indiqué, ces fragments ne totalisaient généralement pas un grand nombre d'heures totales, mais il en tirerait le meilleur parti en travaillant *uniquement* sur le travail scolaire pendant ces périodes, et ce, avec une *intensité* boursouflante . "Le temps qu'il a passé à son bureau était relativement faible", a expliqué Morris, "mais sa concentration était si intense et sa lecture si rapide qu'il pouvait se permettre plus de temps libre [pour les devoirs] que la plupart des autres."

Cette stratégie vous demande d'injecter une pincée occasionnelle d'intensité rooseveltienne dans votre propre journée de travail. En particulier, identifiez une tâche profonde (c'est-à-dire quelque chose qui nécessite un travail approfondi) qui figure en haut de votre liste de priorités. Estimez le temps que vous mettriez normalement de côté pour une obligation de ce type, puis donnez-vous un délai ferme qui *réduit considérablement* ce temps. Si possible, engagez-vous publiquement à respecter le délai - par exemple, en indiquant à la personne qui attend le projet terminé quand elle devrait s'y attendre. Si ce n'est pas possible (ou si cela met votre travail en danger), motivez-vous en réglant un compte à rebours sur votre téléphone et en le soutenant là où vous ne pouvez pas éviter de le voir pendant que vous travaillez.

À ce stade, il ne devrait y avoir qu'un seul moyen possible d'accomplir la tâche profonde à temps: *travailler avec une grande intensité* - pas de pause dans les e-mails , pas de rêverie, pas de navigation sur Facebook, pas de déplacements répétés vers la machine à café. Comme Roosevelt à Harvard, attaquez la tâche avec chaque neurone libre jusqu'à ce qu'elle cède sous votre barrage inébranlable de concentration.

Essayez cette expérience au plus une fois par semaine au début, en donnant à votre cerveau un entraînement intensif, mais aussi en lui donnant (ainsi qu'à votre niveau de stress) le temps de se reposer

entre les deux. Une fois que vous vous sentez confiant dans votre capacité à échanger la concentration contre le temps de réalisation, augmentez la fréquence de ces tirets Roosevelt. N'oubliez pas, cependant, de toujours garder vos délais auto-imposés à la limite de la faisabilité. Vous devriez être capable de battre le buzzer de manière cohérente (ou du moins être proche), mais pour ce faire, il vous faudra une concentration de grincement de dents.

La principale motivation de cette stratégie est simple. Le travail en profondeur nécessite des niveaux de concentration bien au-delà de ceux où la plupart des travailleurs du savoir sont à l'aise. Les tirets Roosevelt s'appuient sur des délais artificiels pour vous aider à augmenter systématiquement le niveau que vous pouvez atteindre régulièrement, en fournissant, dans un certain sens, un entraînement par intervalles pour les centres d'attention de votre cerveau. Un avantage supplémentaire est que ces tirets sont incompatibles avec la distraction (il n'y a aucun moyen de céder à la distraction tout en respectant vos délais). Par conséquent, chaque tiret terminé fournit une session dans laquelle vous vous ennuyez potentiellement et voulez vraiment chercher plus de nouveaux stimuli, mais vous résistez. Comme indiqué dans la stratégie précédente, plus vous vous entraînez à résister à de telles envies, plus cette résistance devient facile.

Après quelques mois de déploiement de cette stratégie, votre compréhension de ce que signifie se concentrer sera probablement transformée lorsque vous atteindrez des niveaux d'intensité plus forts que tout ce que vous avez connu auparavant. Et si vous ressemblez à un jeune Roosevelt, vous pouvez ensuite réaffecter le temps libre supplémentaire qu'il génère vers les plaisirs les plus fins de la vie, comme essayer d'impressionner les membres toujours exigeants du Nuttall Ornithological Club.

## Méditez de manière productive

Pendant les deux années que j'ai passées en tant qu'associé postdoctoral au MIT, ma femme et moi avons vécu dans un petit mais charmant appartement sur la rue Pinckney, dans le quartier historique de Beacon Hill. Bien que j'aie vécu à Boston et travaillé à Cambridge, les deux endroits étaient proches, à seulement un mile l'un de l'autre, assis sur les rives opposées de la rivière Charles. Désireux de rester en forme, même pendant le long et sombre hiver de la Nouvelle-Angleterre, j'ai décidé de profiter de cette proximité en voyageant entre le domicile et le travail, dans la mesure du possible, à pied.

Ma routine me faisait marcher jusqu'au campus le matin, traverser le pont Longfellow par tous les temps (la ville, il s'avère à ma consternation, est souvent lente à pelletez le chemin piétonnier après les tempêtes de neige). Vers le déjeuner, je me mettais en train de courir et rentrais chez moi sur un chemin plus long qui suivait les rives du Charles, traversant à la

Pont de l'avenue du Massachusetts. Après un déjeuner rapide et une douche à la maison, je prenais généralement le métro de l'autre côté de la rivière sur le chemin du retour (économiser, peut-être, un tiers de mile sur le trek), puis je rentrais chez moi une fois la journée de travail terminée. En d'autres termes, j'ai passé *beaucoup* de temps debout pendant cette période. C'est cette réalité qui m'a amené à développer la pratique que je vais maintenant vous proposer d'adopter dans votre propre entraînement au travail profond: *la méditation productive*.

Le but de la méditation productive est de prendre une période pendant laquelle vous êtes occupé physiquement mais pas mentalement - marcher, faire du jogging, conduire, prendre une douche - et concentrer votre attention sur un seul problème professionnel bien défini. Selon votre profession, ce problème peut être la description d'un article, la rédaction d'un exposé, la progression d'une épreuve ou la tentative d'affiner une stratégie commerciale. Comme dans la méditation de pleine conscience, vous devez continuer à ramener votre attention sur le problème en cours quand il erre ou décroche.

J'avais l'habitude de pratiquer la méditation productive dans au moins un de mes treks quotidiens en rivière tout en vivant à Boston, et à mesure que je progressais, mes résultats aussi. Par exemple, j'ai fini par travailler sur les grandes lignes du chapitre pour une partie importante de mon dernier livre à pied, et j'ai progressé sur de nombreux problèmes techniques délicats dans mes recherches universitaires.

Je vous suggère d'adopter une pratique de méditation productive dans votre propre vie. Vous n'avez pas nécessairement besoin d'une séance sérieuse tous les jours, mais votre objectif devrait être de participer à au moins deux ou trois de ces séances au cours d'une semaine typique. Heureusement, trouver du temps pour cette stratégie est facile, car elle profite de périodes qui seraient autrement perdues (comme promener le chien ou se rendre au travail) et, si elle est bien faite, peut en fait augmenter votre productivité professionnelle au lieu de prendre du temps ton travail. En fait, vous pourriez même envisager de planifier une marche au cours de votre journée de travail spécifiquement dans le but d'appliquer une méditation productive à votre problème le plus urgent du moment.

Cependant, je ne suggère pas cette pratique pour ses avantages en termes de productivité (bien qu'ils soient agréables). Je suis plutôt intéressé par sa capacité à améliorer rapidement votre capacité à réfléchir profondément. D'après mon expérience, la méditation productive s'appuie sur les deux idées clés introduites au début de cette règle. En vous forçant à résister à la distraction et à renvoyer votre attention à plusieurs reprises sur un problème bien défini, cela aide à renforcer vos muscles résistant à la distraction, et en vous obligeant à vous concentrer de plus en plus sur un seul problème, il aiguise votre concentration.

Pour réussir une méditation productive, il est important de reconnaître que, comme toute forme de méditation, il faut de la pratique pour bien faire. Quand j'ai essayé cette stratégie pour la première fois,

De retour dans les premières semaines de mon post-doctorat, je me suis retrouvé désespérément distrait, mettant fin à de longues périodes de «réflexion» avec peu de nouvelles à montrer pour mes efforts. Il m'a fallu une douzaine de séances avant de commencer à ressentir de vrais résultats. Vous devez vous attendre à quelque chose de similaire, donc la patience sera nécessaire. Pour aider à accélérer ce processus de montée en puissance , cependant, j'ai deux suggestions spécifiques à offrir.

### ***Suggestion # 1 : Méfiez-vous des distractions et des boucles***

En tant que novice, lorsque vous commencez une séance de méditation productive, le premier acte de rébellion de votre esprit sera d'offrir des pensées sans rapport mais apparemment plus intéressantes. Mon esprit, par exemple, réussissait souvent à faire dérailler mon attention en commençant à composer un e-mail que je savais que je devais écrire. Objectivement parlant, ce train de pensées semble extrêmement terne, mais pour le moment il peut devenir incroyablement alléchant. Lorsque vous remarquez que votre attention s'éloigne du problème en cours, rappelez-vous doucement que vous pouvez revenir à cette pensée plus tard, puis redirigez votre attention.

La distraction de ce type, à bien des égards, est l'ennemi évident à vaincre en développant une habitude de méditation productive. Un adversaire plus subtil, mais tout aussi efficace, est en boucle. Face à un problème difficile, votre esprit, comme il a été développé pour le faire, tentera d'éviter les dépenses d'énergie excessives lorsque cela est possible. Il pourrait essayer de contourner ces dépenses en évitant de plonger plus profondément dans le problème en bouclant à plusieurs reprises sur ce que vous en savez déjà. Par exemple, lorsque je travaille sur une preuve, mon esprit a tendance à refaire des résultats préliminaires simples, encore et encore, pour éviter le travail plus difficile de construire sur ces résultats vers la solution nécessaire. Vous devez être sur vos gardes pour boucler, car cela peut rapidement renverser une séance de méditation productive entière. Lorsque vous le remarquez, remarquez-vous que vous semblez être dans une boucle, puis redirigez votre attention vers l'étape suivante.

### ***Suggestion # 2 : Structurez votre réflexion profonde***

«Penser profondément» à un problème semble être une activité qui va de soi , mais en réalité ce n'est pas le cas. Face à un paysage mental sans distraction , un problème difficile et du temps pour réfléchir, les prochaines étapes peuvent devenir étonnamment non évidentes. D'après mon expérience, il est utile d'avoir une certaine structure pour ce processus de réflexion profonde. Je suggère de commencer par un examen attentif des *variables* pertinentes pour résoudre le problème, puis de stocker ces valeurs dans votre mémoire de travail. Par exemple, si vous travaillez sur le plan d'un chapitre de livre, les variables pertinentes peuvent être les principaux points que vous souhaitez souligner dans le chapitre. Si vous essayez plutôt de résoudre une preuve mathématique, ces variables peuvent être

variables réelles, ou hypothèses, ou lemmes. Une fois que les variables pertinentes sont identifiées, définir la spécifique *prochaine étape question* que vous devez répondre à l'aide de ces variables. Dans l'exemple du chapitre du livre, cette nouvelle étape question pourrait être: « Comment vais - je ouvrir efficacement ce chapitre ?, » et une preuve qu'il pourrait être, « Qu'est - ce qui peut aller mal si je ne suppose pas cette propriété détient? " Avec les variables pertinentes stockées et la question de l'étape suivante identifiée, vous avez maintenant un objectif spécifique pour votre attention.

En supposant que vous êtes en mesure de résoudre votre prochaine étape question, la dernière étape de cette approche structurée à la pensée profonde est de *consolider* vos gains en examinant clairement la réponse que vous avez identifié. À ce stade, vous pouvez vous pousser au niveau de profondeur suivant en recommençant le processus. Ce cycle de révision et de stockage des variables, d'identification et de résolution de la prochaine étape , puis de consolidation de vos gains est comme une routine d'entraînement intense pour votre capacité de concentration. Cela vous aidera à tirer le meilleur parti de vos séances de méditation productives et à accélérer le rythme auquel vous améliorez votre capacité à aller en profondeur.

## Mémorisez un jeu de cartes

En seulement cinq minutes, Daniel Kilov peut mémoriser l'un des éléments suivants: un jeu de cartes mélangé, une chaîne de cent chiffres aléatoires ou 115 formes abstraites (ce dernier exploit établissant un record national australien). Il ne devrait pas être surprenant, donc, que Kilov a récemment remporté dos à dos médailles d'argent aux championnats de mémoire en Australie. Ce qui est peut-être surprenant, étant donné l'histoire de Kilov, c'est qu'il a fini par devenir un athlète mental.

"Je ne suis pas né avec une mémoire exceptionnelle", m'a dit Kilov. En effet, au lycée, il se considérait comme oublieux et désorganisé. Il a également connu des difficultés scolaires et a finalement été diagnostiqué avec un trouble déficitaire de l'attention. C'est après une rencontre fortuite avec Tansel Ali, l'un des champions de la mémoire les plus réussis et les plus visibles du pays, que Kilov a commencé à entraîner sérieusement sa mémoire. Au moment où il a obtenu son diplôme universitaire, il avait remporté sa première médaille de compétition nationale.

Cette transformation en un athlète mental de classe mondiale a été rapide, mais pas sans précédent. En 2006, l'écrivain scientifique américain Joshua Foer a remporté le USA Memory Championship après seulement un an d'entraînement (intense) - un voyage qu'il a décrit dans son best-seller de 2011, *Moonwalking with Einstein*. Mais ce qui est important pour nous dans l'histoire de Kilov, c'est ce qui est arrivé à sa performance *académique* pendant cette période de développement intensif de la mémoire. Tout en entraînant son cerveau, il est passé d'un élève aux prises avec un trouble déficitaire de l'attention à un diplômé d'un Australien exigeant.

université avec des honneurs de première classe . Il a rapidement été accepté dans le programme de doctorat de l'une des meilleures universités du pays, où il étudie actuellement auprès d'un philosophe de renom.

Une explication de cette transformation provient des recherches menées par Henry Roediger, qui dirige le Memory Lab de l'Université de Washington à Saint Louis. En 2014, Roediger et ses collaborateurs ont envoyé une équipe, équipée d'une batterie de tests cognitifs, au Extreme Memory Tournament qui s'est tenu à San Diego. Ils voulaient comprendre ce qui différençait ces mémorables d'élite de la population en général. "Nous avons constaté que l'une des plus grandes différences entre les athlètes de la mémoire et le reste d'entre nous réside dans une capacité cognitive qui n'est pas du tout une mesure directe de la mémoire *mais de l'attention*", a expliqué Roediger dans un article de blog du *New York Times* (c'est moi qui souligne). La capacité en question est appelée «contrôle attentionnel» et elle mesure la capacité des sujets à maintenir leur concentration sur les informations essentielles.

En d'autres termes, un effet secondaire de la formation de la mémoire est une amélioration de votre capacité générale de concentration. Cette capacité peut ensuite être appliquée avec succès à toute tâche exigeant un travail en profondeur. Daniel Kilov, nous pouvons donc conjecturer, n'est pas devenu un étudiant vedette en raison de sa mémoire primée ; c'est plutôt sa quête pour améliorer

cette mémoire qui (incidemment) lui a donné le bord de travail profond nécessaire pour prospérer sur le plan scolaire.

La stratégie décrite ici vous demande de reproduire un élément clé de la formation de Kilov, et donc d'obtenir certaines des mêmes améliorations de votre concentration. En particulier, il vous demande d'apprendre une compétence standard mais assez impressionnante dans le répertoire de la plupart des athlètes mentaux: la capacité de mémoriser un jeu de cartes mélangé.

La technique de mémorisation des cartes que je vais vous enseigner vient de quelqu'un qui connaît bien ce défi: Ron White, un ancien champion de la mémoire des États-Unis et détenteur du record du monde de mémorisation des cartes.\* La première chose que White souligne est que les athlètes professionnels de la mémoire n'essaient *jamais de* mémoriser par cœur, c'est-à-dire où vous regardez simplement les informations encore et encore, en les répétant dans votre tête. Cette approche de la rétention, bien que populaire parmi les étudiants épuisés , comprend mal le fonctionnement de notre cerveau. Nous ne sommes pas câblés pour internaliser rapidement les informations abstraites. Nous sommes cependant très bons pour se souvenir des scènes. Pensez à un événement récent et mémorable de votre vie: peut-être assister à la séance d'ouverture d'une conférence ou rencontrer un ami que vous n'avez pas vu depuis un moment pour boire un verre. Essayez d'imaginer la scène aussi clairement que possible. La plupart des personnes dans ce scénario peuvent évoquer un souvenir étonnamment vivant de l' événement, même si vous n'avez fait aucun effort spécial pour vous en souvenir à ce moment-là. Si vous avez systématiquement compté les détails uniques dans cette mémoire, le nombre total d'articles

serait probablement étonnamment nombreux. En d'autres termes, votre esprit peut rapidement conserver de nombreuses informations détaillées , si elles sont stockées correctement. La technique de mémorisation des cartes de Ron White s'appuie sur cette idée.

Pour se préparer à cette tâche de mémorisation à volume élevé , White vous recommande de commencer par cimenter dans votre esprit l'image mentale de la marche dans cinq pièces de votre maison. Peut-être que vous entrez dans la porte, traversez votre couloir avant, puis entrez dans la salle de bain en bas, sortez par la porte et entrez dans la chambre d'amis, entrez dans la cuisine, puis descendez les escaliers dans votre sous-sol. Dans chaque pièce, évoquez une image claire de ce que vous voyez.

Une fois que vous pouvez facilement vous souvenir de cette visite mentale d'un endroit bien connu , fixez dans votre esprit une collection de dix articles dans chacune de ces pièces. White recommande que ces articles soient grands (et donc plus mémorables), comme un bureau,

pas un crayon. Ensuite, établissez un ordre dans lequel vous regardez chacun de ces éléments dans chaque pièce. Par exemple, dans le couloir avant, vous pouvez regarder le tapis d'entrée, puis les chaussures au sol près du tapis, puis le banc au-dessus des chaussures, etc. Combiné, cela ne représente que cinquante objets, alors ajoutez deux autres objets, peut-être dans votre jardin, pour obtenir les cinquante-deux éléments dont vous aurez besoin plus tard lors de la connexion de ces images à toutes les cartes d'un jeu standard.

Entraînez-vous mentalement à parcourir les pièces et à regarder les objets dans chaque pièce, dans un ordre défini. Vous devriez constater que ce type de mémorisation, car il est basé sur des images visuelles de lieux et de choses familiers, sera beaucoup plus facile que la mémorisation par cœur dont vous vous souvenez peut-être de vos jours d'école.

La deuxième étape de la préparation de la mémorisation d'un jeu de cartes consiste à associer une personne ou une chose mémorable à chacune des cinquante-deux cartes possibles. Pour faciliter ce processus, essayez de maintenir une association logique entre la carte et l'image correspondante. Le blanc donne l'exemple d'associer Donald Trump au roi des diamants, car les diamants signifient la richesse. Pratiquez ces associations jusqu'à ce que vous puissiez retirer une carte au hasard du jeu et rappeler immédiatement l'image associée. Comme précédemment, l'utilisation d'images et d'associations visuelles mémorables simplifiera la tâche de formation de ces connexions.

Les deux étapes mentionnées précédemment sont des étapes *avancées* - des choses que vous faites une seule fois et que vous pouvez ensuite exploiter encore et encore pour mémoriser des decks spécifiques. Une fois ces étapes terminées, vous êtes prêt pour l'événement principal: mémoriser le plus rapidement possible l'ordre de cinquante-deux cartes dans un jeu fraîchement mélangé. La méthode ici est simple. Commencez votre mental rendez-vous à travers de votre maison. Au fur et à mesure que vous rencontrez chaque élément, regardez la prochaine carte du paquet mélangé et imaginez la personne ou la chose mémorable correspondante faisant quelque chose de mémorable près de cet élément. Par exemple, si le premier élément et

l'emplacement est le tapis dans votre entrée avant, et la première carte est le roi des diamants, vous pourriez imaginer Donald Trump essuyer la boue de ses mocassins coûteux sur le tapis d'entrée dans votre couloir avant.

Parcourez soigneusement les pièces en associant les images mentales appropriées aux objets dans le bon ordre. Après avoir terminé une pièce, vous voudrez peut-être la parcourir plusieurs fois de suite pour verrouiller l'imagerie. Une fois que vous avez terminé,

vous êtes prêt à remettre le jeu à un ami et à l'étonner en secouant les cartes dans l'ordre sans jeter un œil. Pour ce faire, bien sûr, il vous suffit d'exécuter le parcours mental une fois de plus, en connectant chaque personne ou chose mémorable à sa carte correspondante lorsque vous tournez votre attention vers elle.

Si vous pratiquez cette technique, vous découvrirez, comme beaucoup d'athlètes mentaux qui vous ont précédé, que vous pouvez éventuellement internaliser un deck entier en quelques minutes. Plus important que votre capacité à impressionner vos amis, bien sûr, la formation que ces activités offrent à votre esprit. La poursuite des étapes décrites précédemment nécessite de concentrer votre attention, encore et encore, sur une cible claire. Comme un muscle répondant à des poids, cela renforcera votre capacité générale de concentration, vous permettant d'aller plus loin avec plus de facilité.

Il convient toutefois de souligner le fait évident qu'il n'y a rien de spécial dans la mémorisation des cartes. Tout processus de pensée structuré qui nécessite une attention inébranlable peut avoir un effet similaire - qu'il s'agisse d'étudier le Talmud, comme Adam Marlin de l'introduction de la règle n ° 2, ou de pratiquer une méditation productive, ou d'essayer d'apprendre la partie guitare d'une chanson à l'oreille (un favori du passé à moi). Si la mémorisation de la carte vous semble étrange, en d'autres termes, choisissez un remplacement qui nécessite des exigences cognitives similaires. La clé de cette stratégie n'est pas les détails, mais plutôt l'idée motivante que votre capacité à vous concentrer n'est aussi forte que votre engagement à la former.

### Règle n ° 3

## Quittez les réseaux sociaux

En 2013, l'auteur et consultant en médias numériques Baratunde Thurston a lancé une expérience. Il a décidé de se déconnecter de sa vie en ligne pendant vingt-cinq jours: pas de Facebook, pas de Twitter, pas de Foursquare (un service qui lui a décerné le «Maire de l'année» en 2011), même pas de courrier électronique. Il avait besoin de la pause. Thurston, qui est décrit par des amis comme «l'homme le plus connecté du monde», avait, de son propre chef, participé à plus de cinquante-neuf mille conversations Gmail et publié quinze cents fois sur son mur Facebook au cours de l'année précédent son expérience. . «J'étais épuisé. Frit. Terminé. Toast », a-t-il expliqué.

Nous connaissons l'expérience de Thurston parce qu'il a écrit à ce sujet dans un article de couverture du magazine *Fast Company*, ironiquement intitulé «#UnPlug». Comme Thurston le révèle dans l'article, il n'a pas fallu longtemps pour s'adapter à une vie déconnectée. "À la fin de cette première semaine, le rythme tranquille de mes journées semblait beaucoup moins étrange", a-t-il déclaré. «J'étais moins stressé de ne pas savoir de nouvelles choses; Je sentais que j'existaient malgré le fait que je n'ai pas partagé de preuves documentaires de cette existence sur Internet. » Thurston a entamé des conversations avec des étrangers. Il a apprécié la nourriture sans Instagrammer l'expérience. Il a acheté un vélo («il s'avère qu'il est plus facile de rouler avec ce truc lorsque vous n'essayez pas de vérifier simultanément votre Twitter»). "La fin est venue trop tôt", a déploré Thurston. Mais il avait des start-ups à gérer et des livres à commercialiser, donc après les vingt-cinq jours écoulés, il a réactivé à contrecœur sa présence en ligne.

L'expérience de Baratunde Thurston résume parfaitement deux points importants sur la relation actuelle de notre culture avec les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter et Instagram, et les sites d'infodivertissement comme Business Insider et BuzzFeed - deux catégories de distraction en ligne que j'appellerai collectivement «outils réseau» dans les pages devant. Le premier point est que nous reconnaissons de plus en plus que ces outils fragmentent notre temps et réduisent notre capacité de concentration. Cette réalité ne génère plus beaucoup de débats; nous le ressentons tous. C'est un vrai problème pour de nombreuses personnes différentes, mais le problème est particulièrement grave si vous essayez d'améliorer votre capacité à travailler en profondeur. Dans la règle précédente, par exemple, j'ai décrit plusieurs stratégies pour vous aider à affiner votre concentration. Ces efforts deviendront beaucoup plus difficiles si vous vous comportez simultanément comme un

pré-expérimentez Baratunde Thurston, permettant à votre vie en dehors de cette formation de rester un flou distractif des applications et des onglets du navigateur. La volonté est limitée, et donc les outils les plus attrayants que vous avez à votre attention, plus il sera difficile de

rester concentré sur quelque chose d'important. Pour maîtriser l'art du travail en profondeur, vous devez donc reprendre le contrôle de votre temps et de votre attention aux nombreuses distractions qui tentent de les voler.

Avant de commencer à lutter contre ces distractions, nous devons cependant mieux comprendre le champ de bataille. Cela m'amène au deuxième point important résumé par l'histoire de Baratunde Thurston: l'impuissance avec laquelle les travailleurs du savoir discutent actuellement de ce problème des outils réseau et de l'attention. Accablé par les exigences de ces outils sur son temps, Thurston a estimé que sa seule option était de quitter (temporairement) complètement Internet. Cette idée qu'un *congé sabbatique*\* radical sur *Internet* est la seule alternative à la distraction générée par les médias sociaux et l'infodivertissement a de plus en plus imprégné notre conversation culturelle.

Le problème avec cette réponse binaire à ce problème est que ces deux choix sont beaucoup trop grossiers pour être utiles. L'idée que vous quitteriez Internet est, bien sûr, un homme de paille surchargé, irréalisable pour la plupart (à moins que vous ne soyez un journaliste écrivant un article sur la distraction). Personne n'est censé suivre l'exemple de Baratunde Thurston - et cette réalité justifie de rester avec la seule alternative proposée: accepter notre état de distraction actuel comme inévitable. Pour toute la perspicacité et la clarté que Thurston a acquises au cours de son congé sabbatique sur Internet, par exemple, il ne lui a pas fallu longtemps une fois l'expérience terminée pour retomber dans l'état fragmenté où il a commencé. Le jour où j'ai commencé à écrire ce chapitre, qui n'est tombé que six mois après la publication de l'article de Thurston dans *Fast Company*, le connecteur réformé avait déjà envoyé une douzaine de Tweets en quelques heures depuis son réveil.

Cette règle tente de nous sortir de cette ornière en proposant une troisième option: accepter que ces outils ne sont pas intrinsèquement mauvais, et que certains d'entre eux pourraient être tout à fait vitaux pour votre succès et votre bonheur, *mais en même temps* aussi accepter que le seuil pour permettre à un site d'accéder régulièrement à votre temps et à votre attention (sans parler des données personnelles) devrait être beaucoup plus strict, et que la plupart des gens devraient donc utiliser beaucoup moins de tels outils. En d'autres termes, je ne vous demanderai pas de quitter Internet comme Baratunde Thurston l'a fait pendant vingt-cinq jours en 2013. Mais je vous demanderai de rejeter l'état d'hyperconnectivité distraite qui l'a conduit à cette expérience radicale dans le première place. Il y a un terrain d'entente, et si vous êtes intéressé à développer une habitude de travail profonde, vous devez vous battre pour y arriver.

Notre première étape vers la recherche de ce terrain d'entente dans la sélection d'outils de réseau consiste à

comprendre le processus de décision par défaut actuellement déployé par la plupart des internautes. À l'automne 2013, j'ai reçu un aperçu de ce processus à cause d'un article que j'ai écrit expliquant pourquoi je n'ai jamais rejoint Facebook. Bien que la pièce soit censée être explicative et non accusatoire, elle a néanmoins mis de nombreux lecteurs sur la défensive, les amenant à répondre avec des justifications de *leur* utilisation du service. Voici quelques exemples de ces justifications:

- «Le divertissement était mon premier attrait pour Facebook. Je peux voir ce que mes amis font et poster des photos amusantes, faire des commentaires rapides. »
- «[Quand] je me suis inscrit pour la première fois, [je ne savais pas pourquoi]... Par simple curiosité, j'ai rejoint un forum de nouvelles de fiction. [Une fois] là, j'ai amélioré mon écriture et je me suis fait de très bons amis. »
- «[J'utilise] Facebook parce que beaucoup de gens que je connaissais au lycée y sont.»

Voici ce qui me frappe à propos de ces réponses (qui sont représentatives de la grande quantité de commentaires que j'ai reçus sur ce sujet): Elles sont étonnamment mineures. Je ne doute pas, par exemple, que le premier intervenant de cette liste trouve du divertissement en utilisant Facebook, mais je suppose également que cette personne ne souffrait pas d'un grave déficit d'options de divertissement avant de s'inscrire au service. . Je parierais en outre que cet utilisateur réussirait à éviter l'ennui même si le service était soudainement fermé. Facebook, au mieux, a ajouté une option de divertissement (sans doute assez médiocre) à de nombreuses qui existaient déjà.

Un autre intervenant a mentionné se faire des amis dans un forum d'écriture. Je ne doute pas de l'existence de ces amis, mais nous pouvons supposer que ces amitiés sont légères, étant donné qu'elles sont basées sur l'envoi de courts messages dans les deux sens sur un réseau informatique. Il n'y a rien de mal à des amitiés aussi légères, mais il est peu probable qu'elles soient au centre de la vie sociale de cet utilisateur. On peut dire quelque chose de similaire à propos du commentateur qui a renoué avec des amis du lycée: c'est une belle diversion, mais à peine quelque chose de central dans son sens du lien social ou du bonheur.

Pour être clair, je n'essaie pas de dénigrer les avantages identifiés précédemment - il n'y a rien d'illusoire ou de mal orienté à leur sujet. Ce que j'insiste cependant, c'est que ces avantages sont mineurs et quelque peu aléatoires. (En revanche, si vous aviez plutôt demandé à quelqu'un de justifier l'utilisation, par exemple, du World Wide Web ou du courrier électronique, les arguments deviendraient beaucoup plus concrets et convaincants.) À cette observation, vous pourriez répondre que *value is value* : si vous pouvez trouver un avantage supplémentaire

à utiliser un service comme Facebook, même s'il est petit, alors pourquoi ne pas l'utiliser? J'appelle cette façon de penser l'*état d' esprit tout avantage* , car elle identifie tout avantage possible comme suffisant

justification de l'utilisation d'un outil de réseau. Plus en détail:

**L'approche à tout avantage de la sélection des outils réseau:** vous avez raison d'utiliser un outil réseau si vous peut identifier *tout avantage possible* à son utilisation, ou *tout ce que* vous pourriez manquer si vous ne l'utilisez pas.

Le problème avec cette approche, bien sûr, est qu'elle ignore tous les négatifs qui accompagnent les outils en question. Ces services sont conçus pour créer une dépendance — en retirant du temps et de l'attention d'activités qui soutiennent plus directement vos objectifs professionnels et personnels (tels que le travail en profondeur). Finalement, si vous utilisez suffisamment ces outils, vous arriverez à l'état de connectivité épaisse et hyperdistractrice qui a tourmenté Baratunde Thurston et des millions d'autres comme lui. C'est ici que nous rencontrons la véritable nature insidieuse d'un état d'*esprit à tout avantage*. L'utilisation d'outils réseau peut être nuisible. Si vous n'essayez pas de mettre en balance les avantages et les inconvénients, mais utilisez plutôt un aperçu de certains avantages potentiels pour justifier une utilisation illimitée d'un outil, alors vous paralysez involontairement votre capacité à réussir dans le monde du travail de la connaissance.

Cette conclusion, si elle est considérée objectivement, ne devrait pas être surprenante. Dans le contexte des outils de réseau, nous sommes devenus à l'aise avec la mentalité à tout avantage , mais si nous zoomons à la place et considérons cette mentalité dans le contexte plus large de la main-d'œuvre qualifiée, cela semble soudain une approche bizarre et anhistorique pour choisir des outils. En d'autres termes, une fois que vous avez mis de côté la rhétorique révolutionnaire entourant tout ce qui concerne Internet - le sentiment, résumé dans la partie 1, que vous êtes pleinement engagé dans «la révolution» ou un curmudgeon luddite - vous vous rendrez vite compte que les outils réseau sont pas exceptionnel; ce sont des outils, pas différents d'un marteau de forgeron ou d'une brosse d'artiste, utilisés par des ouvriers qualifiés pour mieux faire leur travail (et parfois pour améliorer leurs loisirs). Tout au long de l'histoire, les travailleurs qualifiés ont appliqué la sophistication et le scepticisme à leurs rencontres avec de nouveaux outils et à leurs décisions quant à leur adoption. Il n'y a aucune raison pour que les travailleurs du savoir ne puissent pas faire de même en ce qui concerne Internet - le fait que la main-d'œuvre qualifiée ici utilise maintenant des bits numériques ne change pas cette réalité.

Pour aider à comprendre à quoi pourrait ressembler cette conservation d'outils plus minutieuse, il est logique de commencer par

parler à quelqu'un qui gagne sa vie avec des outils (non numériques) et s'appuie sur une relation complexe avec ces outils pour réussir. Heureusement pour nos besoins, j'ai trouvé un tel individu dans un major anglais maigre devenu un agriculteur durable prospère, nommé (presque trop justement), Forrest Pritchard.

Forrest Pritchard gère Smith Meadows, une ferme familiale située à une heure à l'ouest de Washington, l'une des nombreuses fermes regroupées dans les vallées des Blue Ridge Mountains. Peu de temps après avoir pris le contrôle de la terre de ses parents, comme je l'ai appris, Pritchard a déplacé l'opération

loin des monocultures traditionnelles et vers le concept alors nouveau de viande à l'herbe. La ferme contourne la vente en gros - vous ne pouvez pas trouver de steaks Smith Meadows dans Whole Foods - pour vendre directement aux consommateurs dans les marchés de producteurs animés de la région métropolitaine de Washington, DC. De toute évidence, la ferme prospère dans une industrie qui récompense rarement les petites exploitations.

J'ai rencontré Pritchard pour la première fois sur notre marché de producteurs locaux à Takoma Park, Maryland, où le stand Smith Meadows fait de bonnes affaires. Voir Pritchard, généralement plus haut d'un pied que la plupart de ses clients suburbains, portant la flanelle fanée obligatoire du fermier, c'est voir un artisan confiant dans son métier. Je me suis présenté à lui parce que l'agriculture est une compétence qui dépend d'une gestion minutieuse des outils, et je voulais comprendre comment un artisan dans un domaine non numérique aborde cette tâche cruciale.

«La fenaison est un bon exemple», m'a-t-il dit, peu de temps après dans l'une de nos conversations sur le sujet. «C'est un sujet où je peux vous donner l'idée de base sans avoir à passer sous silence les aspects économiques sous-jacents.»

Lorsque Pritchard a repris Smith Meadows, a-t-il expliqué, la ferme a fait son propre foin à utiliser comme alimentation animale pendant les mois d'hiver lorsque le pâturage est impossible. La fenaison se fait avec une pièce d'équipement appelée une presse à foin: un appareil que vous tirez derrière un tracteur qui comprime et lie l'herbe séchée en balles. Si vous éleviez des animaux sur la côte Est, il y a une raison évidente de posséder et d'utiliser une presse à foin: vos animaux ont besoin de foin. Pourquoi dépenser de l'argent pour «acheter» des aliments lorsque vous avez de l'herbe parfaitement bonne qui pousse gratuitement directement dans votre propre sol? Par conséquent, si un agriculteur souscrit à l'approche à tout avantage utilisée par les travailleurs du savoir, il achètera certainement une presse à foin. Mais comme Pritchard me l'a expliqué (après m'être excusé à titre préventif pour un moment de snark), si un agriculteur adoptait réellement un

état d' esprit aussi simpliste , «je compterais les jours avant que le panneau« À vendre »n'apparaisse sur la propriété. " Pritchard, comme la plupart des praticiens de son métier, déploie plutôt un processus de pensée plus sophistiqué lors de l'évaluation des outils. Et après avoir appliqué ce processus à la presse à foin, Pritchard n'a pas tardé à le vendre: Smith Meadows achète maintenant tout le foin qu'il utilise.

*Voici pourquoi...*

«Commençons par explorer les coûts de fabrication du foin», a déclaré Pritchard. «Premièrement, il y a le coût réel du carburant, des réparations et du hangar pour garder la presse. Vous devez également payer des impôts. » Ces coûts directement mesurables, cependant, ont été la partie la plus facile de sa décision. Ce sont plutôt les «coûts d'opportunité» qui nécessitent plus d'attention. Comme il l'a expliqué: «Si je fais du foin tout l'été, je ne peux pas faire autre chose. Par exemple, j'utilise maintenant ce temps à la place pour élever des chaudières [des poulets destinés à manger]. Ceux-ci génèrent

flux de trésorerie positif, car je peux les vendre. Mais ils produisent également du fumier que je peux ensuite utiliser pour améliorer mon sol. » Il y a ensuite la question tout aussi subtile de l'évaluation de la valeur secondaire d'une balle de foin achetée. Comme l'explique Pritchard: «Lorsque j'achète du foin, j'échange de l'argent contre des protéines animales, ainsi que du fumier (une fois qu'il traverse le système des animaux), ce qui signifie que j'obtiens également plus de nutriments pour ma terre en échange pour mon argent. J'évite également le compactage des sols en conduisant de la machinerie lourde sur mon sol tout l'été. »

Lors de sa décision finale sur la presse à balles, Pritchard a dépassé les coûts monétaires directs, qui étaient essentiellement un lavage, et a plutôt concentré son attention sur la question plus nuancée de la santé à long terme de ses champs. Pour les raisons décrites précédemment, Pritchard a conclu que l'achat de foin donne des champs plus sains. Et comme il l'a résumé: «La fertilité du sol est ma référence.» Par ce calcul, la presse a dû partir.

Remarquez la complexité de la décision de Pritchard concernant l'outil. Cette complexité souligne une réalité importante: l'idée qu'identifier *un* avantage est suffisante pour investir de l'argent, du temps et de l'attention dans un outil est presque risible pour les gens de son métier. *Bien sûr*, une presse à foin offre des avantages: *chaque* outil du magasin de fournitures agricoles a quelque chose d'utile à offrir. En même temps, *bien sûr*, il offre également des points négatifs. Pritchard s'attendait à ce que cette décision soit nuancée. Il a commencé avec une base de référence claire - dans son cas, que la santé des sols est d'une importance fondamentale pour sa réussite professionnelle - puis a

construit cette fondation vers un dernier appel sur l'opportunité d'utiliser un outil particulier.

Je propose que si vous êtes un travailleur du savoir , en particulier un intéressé à cultiver une habitude de travail profonde, vous devez traiter votre sélection d'outils avec le même niveau de soin que les autres travailleurs qualifiés, tels que les agriculteurs. Voici ma tentative de généraliser cette stratégie d'évaluation. Je l'appelle l' *approche artisanale* de la sélection d'outils, un nom qui souligne que les outils sont en fin de compte des aides aux objectifs plus larges de son métier.

**L'approche de l'artisan pour la sélection d'outils:** Identifiez les facteurs clés qui déterminent le succès et le bonheur dans votre vie professionnelle et personnelle. N'adopter un outil que si ses impacts positifs sur ces facteurs l'emportent largement sur ses impacts négatifs.

Notez que cette approche artisanale de la sélection d'outils s'oppose à l' approche à tout avantage . Alors que l' état d' esprit tout avantage identifie tout impact positif potentiel comme justification de l'utilisation d'un outil, la variante artisan exige que ces impacts positifs affectent les facteurs au cœur de ce qui est important pour vous et qu'ils l'emportent sur les négatifs.

Même si l'approche de l'artisan rejette la simplicité de l' approche à tout avantage , elle n'ignore pas les avantages qui poussent actuellement les utilisateurs vers les outils réseau, ni ne proclame à l'avance ce qui est une «bonne» ou une «mauvaise» technologie: elle

---

vous demande de donner à un outil de réseau particulier le même type de comptabilité mesurée et nuancée que les outils dans d'autres métiers ont été soumis à travers l'histoire de la main-d'œuvre qualifiée.

Les trois stratégies qui suivent dans cette règle sont conçues pour accroître votre confort en abandonnant la mentalité de tout avantage et en appliquant à la place la philosophie plus réfléchie de l'artisan dans la conservation des outils qui revendiquent votre temps et votre attention. Cette orientation est importante car l'approche artisanale n'est pas simple. Identifier ce qui compte le plus dans votre vie, puis tenter d'évaluer les impacts de divers outils sur ces facteurs, ne se réduit pas à une formule simple - cette tâche nécessite de la pratique et de l'expérimentation. Les stratégies qui suivent fournissent une certaine structure pour cette pratique et cette expérimentation en vous forçant à reconstruire vos outils réseau sous de nombreux angles différents. Combinés, ils devraient vous aider à cultiver une relation plus sophistiquée avec vos outils qui vous permettra de reprendre suffisamment de contrôle sur votre temps et votre attention pour permettre au reste des idées de la partie 2 de réussir.

Appliquez la loi du vital peu à vos habitudes Internet

Malcolm Gladwell n'utilise pas Twitter. Dans une interview de 2013, il a expliqué pourquoi: «Qui dit que mes fans veulent avoir de mes nouvelles sur Twitter? » Il a ensuite plaisanté: "Je sais que beaucoup de gens aimeraient voir moins de moi." Michael Lewis, un autre auteur à succès , n'utilise pas non plus le service, expliquant dans The Wire: «Je ne tweete pas, je ne Twitter pas, je ne peux même pas vous dire comment lire ou où trouver un Message Twitter. » Et comme mentionné dans la partie 1, le scribe primé *new-yorkais* George Packer évite également le service, et n'a même récemment succombé à la nécessité de posséder un smartphone.

Ces trois écrivains ne pensent pas que Twitter est inutile. Ils acceptent rapidement que d'autres auteurs le trouvent utile. L'admission de Packer à une utilisation non Twitter , en fait, a été écrite en réponse à un article sans vergogne pro-Twitter du regretté porte - parole du *New York Times* , David Carr, une pièce dans laquelle Carr a épanché:

*Et maintenant, près d'un an plus tard, Twitter a-t-il transformé mon cerveau en bouillie? Non, je raconte plus de choses à un moment donné que je n'aurais jamais cru possible, et au lieu de passer une demi-heure à surfer à la recherche d'illumination, j'ai une idée des nouvelles du jour et de la façon dont les gens y réagissent dans le temps qu'il faut pour attendre le café chez Starbucks.*

En même temps, cependant, Gladwell, Lewis et Packer ne pensent pas que le service leur offre presque assez d'avantages pour compenser ses inconvénients dans leur cas particulier.

conditions. Lewis, par exemple, craint que l'ajout de plus d'accessibilité sape son énergie et réduise sa capacité à rechercher et à écrire de belles histoires, notant: «C'est incroyable à quel point les gens sont trop accessibles. Il y a beaucoup de communication dans ma vie qui n'est pas enrichissante, c'est appauvrissante. » Alors que Packer, pour sa part, s'inquiète de la distraction, en disant: "Twitter est un crack pour les accros aux médias." Il va jusqu'à décrire la rave de Carr à propos du service comme «l'image la plus effrayante de l'avenir que j'ai vue jusqu'à présent dans la nouvelle décennie».

Nous n'avons pas à nous demander si ces auteurs ont raison dans leurs décisions personnelles d'éviter Twitter (et des outils similaires), car leurs chiffres de vente et leurs récompenses parlent d'eux-mêmes. Nous pouvons plutôt utiliser ces décisions comme une illustration courageuse de l'approche artisanale de la sélection d'outils en action. À une époque où tant de travailleurs du savoir - et en particulier ceux des domaines créatifs - sont encore pris au piège de la mentalité à tout avantage , il est rafraîchissant de voir une approche plus mature pour trier ces services. Mais la rareté même de ces

exemples nous rappelle que des évaluations mûres et confiantes de ce type ne sont pas faciles à faire. Rappelons la complexité du processus de réflexion, souligné plus tôt, que Forrest Pritchard a dû parcourir pour prendre une décision sur sa presse à foin: pour de nombreux travailleurs du savoir et de nombreux outils de leur vie, ces décisions seront tout aussi complexes. Le but de cette stratégie est donc d'offrir une certaine structure à ce processus de réflexion - un moyen de réduire une partie de la complexité de décider quels outils comptent vraiment pour vous.

La première étape de cette stratégie consiste à identifier les principaux objectifs de haut niveau dans votre vie professionnelle et personnelle. Si vous avez une famille, par exemple, alors vos objectifs personnels peuvent impliquer de bien parenter et de gérer un ménage organisé. Dans le domaine professionnel, les détails de ces objectifs dépendent de ce que vous faites dans la vie. Dans mon propre travail en tant que professeur, par exemple, je poursuis deux objectifs importants, l'un axé sur le fait d'être un enseignant efficace en classe et un mentor efficace pour mes étudiants diplômés, et un autre centré sur le fait d'être un chercheur efficace. Bien que vos objectifs diffèrent probablement, la clé est de garder la liste limitée à ce qui est le plus important et de maintenir les descriptions à un niveau élevé. (Si votre objectif comprend un objectif spécifique - «atteindre un million de dollars de ventes» ou «publier une demi-douzaine d'articles en une seule année» - alors c'est trop spécifique pour nos besoins ici.) Lorsque vous avez terminé, vous devriez avoir un petit nombre d'objectifs pour les domaines personnels et professionnels de votre vie.

Une fois que vous avez identifié ces objectifs, énumérez pour chacune des deux ou trois activités les plus importantes qui vous aideront à atteindre l'objectif. Ces activités doivent être suffisamment spécifiques pour vous permettre de vous représenter clairement. D'un autre côté, ils devraient être suffisamment généraux pour ne pas être liés à un résultat ponctuel. Par exemple, «faire de meilleures recherches» est

trop général (à quoi cela ressemble-t-il de «faire de meilleures recherches»?), tandis que «terminer le document sur la diffusion des limites inférieures à temps pour la soumission de la conférence à venir» est trop spécifique (c'est un résultat ponctuel). Une bonne activité dans ce contexte serait quelque chose comme: "lire et comprendre régulièrement les résultats de pointe dans mon domaine."

La prochaine étape de cette stratégie consiste à considérer les outils réseau que vous utilisez actuellement. Pour chacun de ces outils, passez en revue les activités clés que vous avez identifiées et demandez si l'utilisation de l'outil a un *impact substantiellement positif*, un *impact*

*substantiellement négatif ou peu d'impact* sur votre participation régulière et réussie à l'activité. Vient maintenant la décision importante: ne continuez à utiliser cet outil que si vous avez conclu qu'il a des impacts positifs substantiels et que ceux-ci l'emportent sur les impacts négatifs.

Pour illustrer cette stratégie en action, considérons une étude de cas. Aux fins de cet exemple, supposons que Michael Lewis, s'il avait été invité, aurait produit l'objectif suivant et les activités importantes correspondantes pour sa carrière d'écrivain.

Objectif professionnel : créer des histoires bien écrites et narratives qui changent la façon dont les gens comprennent le monde.

Activités clés soutenant cet objectif :

- Faites des recherches patiemment et profondément.
- Écrivez attentivement et avec but.

Imaginez maintenant que Lewis utilisait cet objectif pour déterminer s'il fallait ou non utiliser Twitter. Notre stratégie l'oblige à enquêter sur l'impact de Twitter sur les activités clés qu'il a énumérées et qui soutiennent son objectif. Il n'y a aucun moyen convaincant de prétendre que Twitter améliorerait considérablement Lewis dans l'une ou l'autre de ces activités. Une recherche approfondie pour Lewis, je suppose, l'oblige à passer des semaines et des mois à connaître un petit nombre de sources (il est un maître de l' habileté journalistique de longue date de dessiner l'histoire d'une source au cours de nombreuses sessions), et une rédaction soignée de bien sûr, exige d'être à l'abri de la distraction. Dans les deux cas, Twitter n'a au mieux aucun impact réel, et au pire pourrait être substantiellement négatif, selon la sensibilité de Lewis aux attributs addictifs du service. La conclusion serait donc que Lewis ne devrait pas utiliser Twitter.

Vous pourriez dire à ce stade que limiter notre exemple à cet objectif unique est artificiel, car il ignore les domaines où un service comme Twitter a ses meilleures chances de contribuer. Pour les écrivains, en particulier, Twitter est souvent présenté comme un outil pour établir des liens avec votre public, ce qui conduit finalement à plus de ventes. Pour un écrivain comme Michael Lewis, cependant, le marketing ne mérite probablement pas son propre objectif quand il

évalue ce qui est important dans sa vie professionnelle. Cela suit parce que sa réputation garantit qu'il recevra une couverture massive dans des canaux médiatiques massivement influents, si le livre est vraiment bon. Son objectif, par conséquent, est beaucoup plus productivement appliqué à l'objectif d'écrire le meilleur livre possible qu'à la place d'essayer de faire quelques ventes supplémentaires par des moyens

inefficaces déterminés par les auteurs . En d'autres termes, la question n'est pas de savoir si Twitter présente un avantage concevable pour Lewis; c'est plutôt si l'utilisation de Twitter affecte de manière significative et positive les activités les plus importantes de sa vie professionnelle.

Et un écrivain moins célèbre? Dans ce cas, le marketing du livre peut jouer un rôle plus important dans ses objectifs. Mais quand ils sont forcés d'identifier les deux ou trois plus importantes activités de soutien cet objectif, il est peu probable que le type de matériaux légers de un sur un contact avec activé par Twitter ferait la liste. C'est le résultat d'un calcul simple. Imaginez que notre auteur hypothétique envoie avec diligence dix tweets personnalisés par jour, cinq jours par semaine, chacun se connectant en tête-à-tête avec un nouveau lecteur potentiel. Imaginez maintenant que 50% des personnes contactées de cette manière deviennent des fans fidèles qui achèteront certainement le prochain livre de l'auteur. Au cours de la période de deux ans que cela pourrait prendre pour écrire ce livre, cela rapporte deux mille ventes - un coup de pouce modeste au mieux dans un marché où le statut de best-seller nécessite deux ou trois fois plus de ventes *par semaine* . Une fois de plus, la question n'est pas de savoir si Twitter offre *certain*s avantages, mais plutôt s'il offre *suffisamment d'* avantages pour compenser son retard sur votre temps et votre attention (deux ressources qui sont particulièrement précieuses pour un écrivain).

Après avoir vu un exemple de cette approche appliquée à un contexte professionnel, considérons ensuite le cadre potentiellement plus perturbateur des objectifs personnels. En particulier, appliquons cette approche à l'un des outils les plus omniprésents et farouchement défendus de notre culture: Facebook.

Lorsqu'elles justifient l'utilisation de Facebook (ou des réseaux sociaux similaires), la plupart des gens citent son importance pour leur vie sociale. Dans cet esprit, appliquons notre stratégie pour comprendre si Facebook fait la coupe en raison de son impact positif sur cet aspect de nos objectifs personnels. Pour ce faire, nous travaillerons à nouveau avec un objectif hypothétique et des activités de soutien clés.

Objectif personnel : Entretenir des amitiés étroites et enrichissantes avec un groupe de personnes qui sont importantes pour moi.

#### Activités clés soutenant cet objectif :

1. Prenez régulièrement le temps d'établir des liens significatifs avec ceux qui sont le plus

important pour moi (p. ex. une longue conversation, un repas, une activité conjointe).

## 2. Donner de moi-même à ceux qui sont les plus importants pour moi (par exemple, faire des sacrifices non triviaux qui améliorent leur vie).

Tout le monde ne partagera pas exactement cet objectif ou ces activités de soutien, mais nous espérons que vous stipulerez qu'elles s'appliquent à de nombreuses personnes. Retournons maintenant et appliquons la logique de filtrage de notre stratégie à l'exemple de Facebook dans le contexte de cet objectif personnel. Ce service, bien sûr, offre de nombreux avantages à votre vie sociale. Pour n'en nommer que quelques-uns qui sont souvent mentionnés: cela vous permet de rattraper les personnes que vous n'avez pas vues depuis longtemps, cela vous permet de maintenir un contact léger avec des personnes que vous connaissez mais que vous ne rencontrez pas régulièrement, cela vous permet de plus surveiller facilement les événements importants dans la vie des gens (comme s'ils sont mariés ou à quoi ressemble leur nouveau bébé), et cela vous permet de tomber sur des communautés ou des groupes en ligne qui correspondent à vos intérêts.

Ce sont de véritables avantages que Facebook offre indéniablement, mais aucun de ces avantages n'a un impact positif significatif sur les deux activités clés que nous avons répertoriées, qui sont toutes deux hors ligne et nécessitent beaucoup d'efforts. Notre stratégie renverrait donc une conclusion peut-être surprenante mais claire: *bien sûr, Facebook offre des avantages à votre vie sociale, mais aucun n'est suffisamment important pour ce qui compte vraiment pour vous dans ce domaine pour justifier de lui donner accès à votre temps et à votre attention .*<sup>\*</sup>

Pour être clair, je ne dis pas que tout le monde devrait cesser d'utiliser Facebook. Je montre plutôt que pour cette étude de cas spécifique (représentative), la stratégie proposée ici suggérerait d'abandonner ce service. Je peux cependant imaginer d'autres scénarios plausibles qui conduiraient à la conclusion inverse. Prenons l'exemple d'un étudiant de première année. Pour quelqu'un dans cette situation, il pourrait être plus important d'établir de nouvelles amitiés que de soutenir les relations existantes. Les activités que cet élève identifie pour soutenir son objectif d'une vie sociale florissante pourraient donc inclure quelque chose comme «assister à de nombreux événements et socialiser avec beaucoup de personnes différentes». S'il s'agit d'une activité clé et que vous êtes sur un campus universitaire, un outil comme Facebook aurait un impact substantiellement positif et *devrait être utilisé* .

Pour donner un autre exemple, considérons quelqu'un dans l'armée qui est déployé à l'étranger. Pour ce soldat hypothétique, rester en contact léger et fréquent avec ses amis et sa famille restés à la maison est une priorité plausible, et qui pourrait encore une fois être mieux soutenue par les réseaux sociaux.

Ce qui doit être clair à partir de ces exemples, c'est que cette stratégie, si elle est appliquée comme décrit, amènera de nombreuses personnes qui utilisent actuellement des outils comme Facebook ou Twitter à

les abandonner , mais pas tout le monde. À ce stade, vous pourriez vous plaindre de l'arbitraire de ne laisser qu'un petit nombre d'activités dominer vos décisions concernant ces outils. Comme nous l'avons établi précédemment, par exemple, Facebook présente de nombreux avantages pour votre vie sociale; pourquoi l'abandonnerait-on simplement parce que cela n'arriverait pas au petit nombre d'activités que nous jugions les plus importantes? Ce qu'il faut comprendre ici, cependant, c'est que cette réduction radicale des priorités n'est pas arbitraire, mais est plutôt motivée par une idée qui a surgi à plusieurs reprises dans un certain nombre de domaines différents, de la rentabilité des clients à l'égalité sociale en passant par la prévention des plantages dans les programmes informatiques. .

**La loi du vital peu<sup>\*</sup>**: dans de nombreux contextes, 80% d'un effet donné est dû à seulement 20% du causes possibles.

Par exemple, il pourrait être le cas que 80% des bénéfices d'une entreprise proviennent de seulement 20% de ses clients, 80% de la richesse d'une nation sont détenus par ses 20% de citoyens les plus riches, ou 80% des pannes de logiciels informatiques proviennent de seulement 20 pour cent des bogues identifiés. Il y a un fondement mathématique formel à ce phénomène (une répartition 80/20 est à peu près ce à quoi vous vous attendez lorsque vous décrivez une distribution de *loi de puissance* sur l' impact - un type de distribution qui apparaît souvent lors de la mesure de quantités dans le monde réel), mais c'est probablement le plus utile lorsqu'il est appliqué heuristiquement pour rappeler que, dans de nombreux cas, les contributions à un résultat ne sont pas réparties également.

Pour aller de l'avant, supposons que cette loi s'applique aux objectifs importants de votre vie. Comme nous l'avons noté, de nombreuses activités différentes peuvent contribuer à la réalisation de ces objectifs. Cependant, la loi de quelques personnes essentielles nous rappelle que les 20 pour cent les plus importants de ces activités fournissent l'essentiel des avantages. En supposant que vous pourriez probablement répertorier entre dix et quinze activités distinctes et potentiellement bénéfiques pour chacun de vos objectifs de vie, cette loi dit que ce sont les deux ou trois activités de ce type - le nombre sur lequel cette stratégie vous demande de vous concentrer - qui font le plus de la différence dans la réussite ou non de l'objectif.

Même si vous acceptez ce résultat, cependant, vous pourriez toujours faire valoir que vous ne devriez pas ignorer les 80 pour cent

restants des activités bénéfiques possibles. Il est vrai que ces activités moins importantes ne contribuent pas autant à votre objectif que la première ou les deux meilleures, mais elles peuvent apporter *certaines* avantages, alors pourquoi ne pas les garder dans le mix? Tant que vous n'ignorez pas les activités les plus importantes, il semble que cela ne peut pas nuire de soutenir également certaines des alternatives les moins importantes.

Cependant, cet argument ne tient pas compte du fait que toutes les activités, quelle que soit leur importance, consomment votre même réserve limitée de temps et d'attention. Si vous entretenez à faible

les activités à impact, par conséquent, vous prenez du temps que vous pourriez consacrer à des activités à plus fort impact. C'est un jeu à somme nulle . Et parce que votre temps rapporte beaucoup plus de récompenses lorsqu'il est investi dans des activités à fort impact que lorsqu'il est investi dans des activités à faible impact, plus vous passez à ces dernières, plus votre avantage global est faible.

Le monde des affaires comprend ces mathématiques. C'est pourquoi il n'est pas rare de voir une entreprise *licencier* des clients improductifs. Si 80% de leurs bénéfices proviennent de 20% de leurs clients, ils gagnent plus d'argent en redirigeant l'énergie des clients à faible revenu pour mieux servir le petit nombre de contrats lucratifs - chaque heure passée sur ce dernier rapporte plus de revenus que chaque heure dépensé sur l'ancien. Il en va de même pour vos objectifs professionnels et personnels. En prenant le temps consacré à des activités à faible impact - comme trouver de vieux amis sur Facebook - et en réinvestissant dans des activités à fort impact - comme emmener un bon ami au déjeuner - vous atteignez plus de succès dans votre objectif. Abandonner un outil de réseau utilisant cette logique, ce n'est donc pas passer à côté de ses petits avantages potentiels, mais plutôt tirer le meilleur parti des activités que vous connaissez déjà pour générer de gros avantages.

Pour revenir là où nous avons commencé, pour Malcolm Gladwell, Michael Lewis et George Packer, Twitter ne prend pas en charge les 20% des activités qui génèrent l'essentiel du succès dans leur carrière d'écrivain. Même si, isolément, ce service peut rapporter quelques avantages mineurs, lorsque leur carrière est considérée dans son ensemble, ils ont probablement plus de succès à ne pas utiliser Twitter et à rediriger ce temps vers des activités plus fructueuses, que s'ils l'ajoutaient à leur calendrier comme un seul plus de chose à gérer. Vous devez prendre le même soin en décidant quels outils vous autorisez à réclamer votre temps et votre attention limités.

Quittez les réseaux sociaux

Lorsque Ryan Nicodemus a décidé de simplifier sa vie, l'une de ses premières cibles a été ses possessions. À l'époque, Ryan vivait seul dans un spacieux condo de trois chambres . Pendant des années, poussé par une impulsion consumériste, il faisait de son mieux pour remplir ce vaste espace. Il était maintenant temps de récupérer sa vie de ses affaires. La stratégie qu'il a déployée était simple à décrire mais radicale dans son concept. Il a passé un après-midi à emballer tout ce qu'il possédait dans des boîtes en carton comme s'il était sur le point de déménager. Afin de transformer ce qu'il a décrit comme une «entreprise difficile» en quelque chose de moins onéreux, il l'a appelé une «fête de l'emballage», expliquant: «Tout est plus excitant quand c'est une fête, non?»

Une fois l'emballage terminé, Nicodème a ensuite passé la semaine suivante à parcourir son

routine normale. S'il avait besoin de quelque chose qui était emballé, il le déballait et le remettait là où il allait. À la fin de la semaine, il a remarqué que la grande majorité de ses affaires restaient intactes dans ses boîtes.

Il s'en est donc débarrassé.

Les choses s'accumulent dans la vie des gens, en partie, parce que face à un acte d'élimination spécifique, il est facile de s'inquiéter: «Et si j'en ai besoin un jour?», Puis d'utiliser cette inquiétude comme excuse pour garder l'élément en question assis . Le groupe d'emballage de Nicodème lui a fourni des preuves définitives que la plupart de ses affaires *n'étaient pas* quelque chose dont il avait besoin, et cela a donc soutenu sa quête de simplification.

La dernière stratégie a fourni une méthode systématique pour vous aider à commencer à trier les outils réseau qui réclament actuellement votre temps et votre attention. Cette stratégie vous propose une approche différente mais complémentaire de ces mêmes problèmes, et elle est inspirée par l'approche de Ryan Nicodemus pour se débarrasser de ses trucs inutiles.

Plus en détail, cette stratégie vous demande d'effectuer l'équivalent d'un emballage sur les services de médias sociaux que vous utilisez actuellement. Au lieu de les «emballer», vous vous interdirez plutôt de les utiliser pendant *trente jours* . Tous: Facebook, Instagram, Google+, Twitter, Snapchat, Vine , ou tout autre service qui a gagné en popularité depuis que j'ai écrit ces mots pour la première fois. Ne désactivez pas officiellement ces services et (cela est important) ne mentionnez pas en ligne que vous allez vous déconnecter: arrêtez simplement de les utiliser, cold turkey. Si quelqu'un vous contacte par d'autres moyens et vous demande pourquoi votre activité sur un

service particulier a cessé, vous pouvez l'expliquer, mais ne vous gênez pas pour le dire aux gens.

Après trente jours de cette isolation réseau auto-imposée , posez-vous les deux questions suivantes sur chacun des services que vous quittez temporairement:

1. Les trente derniers jours auraient-ils été notablement meilleurs si j'avais pu utiliser ce service?
2. Les gens se sont-ils inquiétés du fait que je n'utilisais pas ce service?

Si votre réponse est «non» aux deux questions, quittez définitivement le service. Si votre réponse était un «oui» clair, revenez à l'utilisation du service. Si vos réponses sont nuancées ou ambiguës, c'est à vous de décider si vous retournez au service, bien que je vous encourage à vous pencher pour cesser de fumer. (Vous pouvez toujours rejoindre plus tard.)

Cette stratégie choisit spécifiquement sur les médias sociaux car parmi les différents outils de réseau qui peuvent réclamer votre temps et votre attention, ces services, s'ils sont utilisés sans limite, peuvent être particulièrement dévastateurs pour votre quête pour travailler plus en profondeur. Ils offrent

des informations personnalisées arrivant à un rythme intermittent imprévisible, ce qui les rend massivement addictives et donc susceptibles de nuire gravement à vos tentatives de planifier et de réussir tout acte de concentration. Compte tenu de ces dangers, vous pourriez vous attendre à ce que davantage de travailleurs du savoir évitent complètement ces outils, en particulier ceux comme les programmeurs informatiques ou les écrivains dont les moyens de subsistance dépendent explicitement des résultats d'un travail approfondi. Mais ce qui rend les médias sociaux insidieux, c'est que les entreprises qui profitent de votre attention ont réussi un coup marketing magistral: convaincre notre culture que si vous n'utilisez pas leurs produits, vous risquez de *passer à côté* .

Cette peur que vous pourriez manquer a des parallèles évidents avec la crainte de Nicodème que les trucs volumineux dans ses placards puissent un jour s'avérer utiles, c'est pourquoi je suggère une stratégie corrective parallèle à sa fête de l'emballage. En passant un mois sans ces services, vous pouvez remplacer votre peur de manquer des événements, des conversations, des expériences culturelles partagées par une dose de réalité. Pour la plupart des gens, cette réalité confirmara quelque chose qui semble évident seulement une fois que vous aurez fait le travail acharné pour vous libérer des messages marketing entourant ces outils: ils ne sont pas vraiment si importants dans votre vie.

La raison pour laquelle je vous demande de ne pas annoncer votre expérience de trente jours est que, pour certaines personnes, une autre partie de l'illusion qui les lie aux médias sociaux est l'idée que les gens *veulent entendre ce que vous avez à dire* et qu'ils pourraient être déçus si vous les laissez soudain sans votre commentaire. Je suis un peu facétieux ici dans ma formulation, mais ce sentiment sous-jacent est néanmoins courant et important à combattre. Au moment d'écrire ces lignes, par exemple, le nombre moyen d'abonnés pour un utilisateur Twitter est de 208. Lorsque vous savez que plus de deux cents personnes se sont *portées volontaires* pour entendre ce que vous avez à dire, il est facile de commencer à croire que vos activités sur ces services sont importants. Parlant d'expérience comme quelqu'un qui gagne sa vie en essayant de vendre mes idées aux gens: c'est un sentiment fortement addictif!

Mais voici la réalité du public à l'ère des médias sociaux. Avant que ces services n'existent, la création d'un public de toute taille au-delà de vos amis et de votre famille immédiate exigeait un travail acharné et compétitif. Au début des années 2000, par exemple, n'importe qui pouvait créer un blog, mais pour gagner ne serait-ce qu'une poignée de visiteurs uniques par mois, il fallait que vous vous mettiez réellement au travail pour fournir des informations suffisamment précieuses pour capter l'attention de quelqu'un. Je connais bien cette difficulté. Mon premier blog a été lancé à l'automne 2003. Il s'appelait, assez intelligemment, *Inspiring Moniker*. Je l'ai utilisé pour réfléchir à ma vie d'étudiant de 21 ans. Il y a eu, je suis géné d'admettre, de longues périodes où *personne ne l'a lu* (un terme que j'utilise littéralement). Comme je l'ai appris au cours de la décennie qui a suivi, une période durant laquelle j'ai patiemment et minutieusement construit un public pour mon

Le blog actuel, *Study Hacks*, d'une poignée de lecteurs à des centaines de milliers par mois, est que gagner l'attention des gens en ligne est un travail difficile.

Sauf que maintenant ce n'est pas le cas.

Une partie de ce qui a alimenté l'assentiment rapide des médias sociaux, je pense, est sa capacité à court-circuiter ce lien entre le travail acharné de production de valeur réelle et la récompense positive d'avoir des gens qui prêtent attention à vous. Il a plutôt remplacé cet échange capitaliste intemporel par une alternative collectiviste superficielle: *je ferai attention à ce que vous dites si vous faites attention à ce que je dis, quelle que soit sa valeur*. Un blog, un magazine ou une émission de télévision qui contenait le contenu qui remplit généralement un mur Facebook ou un flux Twitter, par exemple, n'attirerait en moyenne *aucun* public. Mais lorsqu'il est capturé dans les conventions sociales de ces services, ce même contenu attirera l'attention sous la forme de likes et de commentaires. L'accord implicite

motivant ce comportement est qu'en contrepartie de recevoir (pour la plupart, imméritée) l'attention de vos amis et abonnés, vous retournez la faveur en prodiguant une attention (non méritée de la même manière) sur eux. *Vous «aimez» ma mise à jour de statut et je vais «aimer» la vôtre.* Cet accord donne à chacun un simulacre d'importance sans nécessiter beaucoup d'efforts en retour.

En abandonnant ces services sans préavis, vous pouvez tester la réalité de votre statut de producteur de contenu. Pour la plupart des gens et de la plupart des services, les nouvelles peuvent donner à réfléchir - personne en dehors de vos amis et de votre famille les plus proches ne remarquera probablement que vous vous êtes déconnecté. Je reconnais que je me sens aussi confus quand je parle de cette question - y a - t - il une autre façon de la résoudre ? - mais il est important de discuter parce que cette quête d'auto-importance joue un rôle important pour convaincre les gens de continuer à fragmenter sans réfléchir leur temps et attention.

Pour certaines personnes, bien sûr, cette expérience de trente jours sera difficile et générera de nombreux problèmes. Si vous êtes un étudiant ou une personnalité en ligne, par exemple, l'abstention compliquera votre vie et sera notée. Mais pour la plupart, je soupçonne, le résultat net de cette expérience, sinon une refonte massive de vos habitudes Internet, sera une vision plus fondée du rôle que jouent les médias sociaux dans votre vie quotidienne. Ces services ne sont pas nécessairement, comme annoncé, l'élément vital de notre monde connecté moderne. Ce ne sont que des produits, développés par des entreprises privées, généralement financés, commercialisés avec soin et conçus pour capturer puis vendre vos informations personnelles et votre attention aux annonceurs. Ils peuvent être amusants, mais dans le schéma de votre vie et ce que vous voulez accomplir, ils sont une fantaisie légère, une distraction sans importance parmi tant d'autres menaçant de vous faire dérailler de quelque chose de plus profond. Ou peut-être que les outils de médias sociaux sont au cœur de votre existence. Vous ne saurez de toute façon que

vous goûtez à la vie sans eux.

## N'utilisez pas Internet pour vous divertir

Arnold Bennett était un écrivain anglais né au tournant du XXe siècle, une période tumultueuse pour l'économie de son pays d'origine. La révolution industrielle, qui rugissait depuis des décennies à ce stade, avait arraché suffisamment de capital excédentaire aux ressources de l'empire pour générer une nouvelle classe: les cols blancs . Il était désormais possible d'avoir un emploi dans lequel vous passiez un

certain nombre d'heures par semaine dans un bureau et receviez en échange un salaire stable suffisant pour subvenir aux besoins d'un ménage. Un tel style de vie est parfaitement familier à notre époque, mais pour Bennett et ses contemporains, il était nouveau et à bien des égards angoissant. Parmi les préoccupations de Bennett, le principal était que les membres de cette nouvelle classe manquaient les opportunités qu'elle présentait pour vivre pleinement.

"Prenons le cas d'un Londonien qui travaille dans un bureau, dont les heures de bureau sont de dix à six, et qui passe cinquante minutes matin et soir à voyager entre sa porte de maison et sa porte de bureau", écrit Bennett dans son auto-assistance de 1910. classique, *Comment vivre 24 heures par jour* . Cet homme de salaire hypothétique de Londres, note-t-il, a un peu plus de seize heures dans la journée au - delà de ces heures liées au travail . Pour Bennett, c'est beaucoup de temps, mais la plupart des gens dans cette situation ne réalisent pas tragiquement son potentiel. «La grande et profonde erreur que mon homme typique fait à propos de sa journée», précise-t-il, c'est que même s'il n'aime pas particulièrement son travail (le voyant comme quelque chose à «passer»), «il persiste à regarder sur ces heures de dix à six heures comme «le jour», auxquelles les dix heures qui les précèdent et les six heures qui les suivent ne sont qu'un prologue et un épilogue. C'est une attitude que Bennett condamne comme «tout à fait illogique et malsaine».

Quelle est l'alternative à cet état de fait? Bennett suggère que son homme typique voit ses seize heures libres comme un «jour dans la journée», expliquant, «pendant ces seize heures, il est libre; il n'est pas salarié; il n'est pas préoccupé par les soucis monétaires; il est tout aussi bon qu'un homme avec un revenu privé. » En conséquence, l'homme typique devrait plutôt utiliser ce temps comme le ferait un aristocrate: pour effectuer une auto -amélioration rigoureuse - une tâche qui, selon Bennett, implique, principalement, de lire de la grande littérature et de la poésie.

Bennett a écrit sur ces questions il y a plus d'un siècle. Vous pourriez vous attendre à ce qu'au cours des décennies qui ont suivi, période au cours de laquelle cette classe moyenne ait explosé dans le monde entier, notre réflexion sur les loisirs aurait évolué. Mais ce n'est pas le cas. Si

quoi que ce soit, avec l'essor d'Internet et l' économie de l'attention à faible intensité qu'il soutient, le salarié moyen de quarante heures par semaine , en particulier ceux de ma génération du millénaire avertis en technologie, a vu la qualité de ses loisirs rester dégradé, consistant principalement en un flou de clics distraits sur le divertissement numérique au plus petit dénominateur commun . Si Bennett était ramené à la vie aujourd'hui, il tomberait probablement

dans le désespoir devant le manque de progrès dans ce domaine du développement humain.

Pour être clair, je suis indifférent aux fondements moraux derrière les suggestions de Bennett. Sa vision d'élever les âmes et les esprits de la classe moyenne en lisant de la poésie et de grands livres semble quelque peu archaïque et classiste. Mais le fondement logique de sa proposition, selon laquelle vous *devriez* et *pouvez* utiliser délibérément votre temps en dehors du travail, reste pertinent aujourd'hui, en particulier en ce qui concerne l'objectif de cette règle, qui est de réduire l'impact des outils réseau sur votre capacité à effectuer un travail en profondeur.

Plus en détail, dans les stratégies discutées jusqu'à présent dans cette règle, nous n'avons pas encore consacré beaucoup de temps à une classe d'outils réseau particulièrement pertinents pour la lutte pour la profondeur: les sites Web axés sur le divertissement conçus pour capter et retenir votre attention. aussi longtemps que possible. Au moment d'écrire ces lignes, les exemples les plus populaires de tels sites incluent le Huffington Post, BuzzFeed, Business Insider et Reddit. Cette liste continuera sans aucun doute à évoluer, mais ce que cette catégorie générale de sites partage, c'est l'utilisation de titres soigneusement conçus et de contenu facilement digestible, souvent affiné par des algorithmes pour attirer au maximum l'attention.

Une fois que vous avez atterri sur un article dans l'un de ces sites, des liens sur le côté ou en bas de la page vous invitent à cliquer sur un autre, puis sur un autre. Chaque astuce disponible de la psychologie humaine, de la liste des titres comme «populaires» ou «tendances», à l'utilisation de photos saisissantes, est utilisée pour vous garder engagé. À ce moment particulier, par exemple, certains des articles les plus populaires sur BuzzFeed incluent, «17 mots qui signifient quelque chose de totalement différent quand ils sont écrits en arrière» et «33 chiens qui gagnent à tout».

Ces sites sont particulièrement dangereux après la fin de la journée de travail, où la liberté de votre emploi du temps leur permet de devenir au cœur de vos loisirs. Si vous attendez en ligne, ou attendez que l'intrigue reprenne dans une émission de télévision, ou attendez de finir de manger, ils fournissent une béquille cognitive pour vous assurer d'éliminer tout risque d'ennui. Cependant, comme je l'ai expliqué dans la règle n ° 2, un tel comportement est dangereux, car il affaiblit la capacité générale de votre esprit à résister à la distraction, ce qui rend le travail en profondeur difficile plus tard lorsque vous voulez vraiment vous concentrer. Pour aggraver les choses, ces outils réseau ne sont pas quelque chose que vous rejoignez et donc ils ne sont pas quelque chose que vous pouvez retirer de votre vie en quittant (ce qui rend les deux stratégies précédentes non pertinentes). Ils sont toujours disponibles, juste un

clic rapide.

Heureusement, Arnold Bennett a identifié la solution à ce problème cent ans plus tôt: *réfléchissez davantage à vos loisirs*. En d'autres termes, cette stratégie suggère que lorsqu'il s'agit de votre relaxation, ne par défaut pas ce qui attire votre attention en ce moment, mais consacrez plutôt une réflexion avancée à la question de savoir comment vous voulez passer votre «journée en une journée». " Les sites Web addictifs du type mentionné précédemment prospèrent dans le vide: si vous ne vous êtes pas donné quelque chose à faire à un moment donné, ils seront toujours proposés comme une option attrayante. Si vous remplissez plutôt ce temps libre avec quelque chose de plus de qualité, leur emprise sur votre attention se relâchera.

Il est donc primordial de savoir à l'avance ce que vous allez faire de vos soirées et week-ends avant de commencer. Les loisirs structurés fournissent un bon fourrage pour ces heures, car ils génèrent des actions spécifiques avec des objectifs spécifiques pour remplir votre temps. Un programme de lecture, à la Bennett, où vous passez régulièrement du temps chaque nuit à progresser sur une série de livres délibérément choisis, est également une bonne option, tout comme, bien sûr, l'exercice ou le plaisir du bien (en personne) compagnie.

Dans ma propre vie, par exemple, je parviens à lire un nombre surprenant de livres au cours d'une année typique, étant donné les contraintes de mon temps en tant que professeur, écrivain et père (en moyenne, je lis généralement de trois à cinq livres à une fois). Cela est possible parce que l'une de mes activités de loisirs planifiées préférées après le coucher de mes enfants est de lire un livre intéressant. En conséquence, mon smartphone et mon ordinateur, ainsi que les distractions qu'ils peuvent offrir, restent généralement négligés entre la fin de la journée de travail et le lendemain matin.

À ce stade, vous pourriez vous inquiéter du fait que l'ajout d'une telle structure à votre relaxation ira à l'encontre du but de la relaxation, qui, selon beaucoup, nécessite une totale absence de plans ou d'obligations. Une soirée structurée ne vous laissera-t-elle pas épousé - pas rafraîchi - le lendemain au travail? Bennett, à son crédit, a anticipé cette plainte. Comme il le fait valoir, de telles inquiétudes méconnaissent ce qui dynamise l'esprit humain:

*Quelle? Vous dites que la pleine énergie donnée à ces seize heures réduira la valeur de l'entreprise huit? Mais non. Au contraire, cela augmentera assurément la valeur de l'entreprise huit. L'une des principales choses que mon homme typique doit apprendre est que les facultés mentales sont capables d'une activité dure continue; ils ne se fatiguent pas comme un bras ou une jambe. Tout ce qu'ils veulent, c'est du changement, pas du repos, sauf dans le sommeil.*

D'après mon expérience, cette analyse est parfaite. Si vous donnez à votre esprit quelque chose de significatif à faire pendant toutes vos

heures d'éveil, vous terminerez la journée plus épanouie et commencerez la suivante plus détendue que si vous permettez à votre esprit de se baigner

heures de navigation Web semi-consciente et non structurée.

Pour résumer, si vous voulez éliminer l'attraction addictive des sites de divertissement sur votre temps et votre attention, offrez à votre cerveau une alternative de qualité. Non seulement cela préservera votre capacité à résister à la distraction et à la concentration, mais vous pourriez même atteindre l'objectif ambitieux d'Arnold Bennett d'expérimenter, peut-être pour la première fois, ce que signifie vivre, et pas seulement exister.

## Règle n ° 4

### Drain the Shallows

À l'été 2007, la société de logiciels 37signals (maintenant appelée Basecamp) a lancé une expérience: elle a raccourci sa semaine de travail de cinq jours à quatre. Leurs employés semblaient accomplir la même quantité de travail avec une journée de moins, ils ont donc rendu ce changement permanent: chaque année, de mai à octobre, 37 employés de Signals travaillent uniquement du lundi au jeudi (à l'exception du service client, qui opère toujours la semaine). Comme le co-fondateur de l'entreprise, Jason Fried a plaisanté dans un article de blog sur la décision: "Les gens devraient profiter du temps en été."

Il n'a pas fallu longtemps avant que les grognements ne commencent dans la presse économique. Quelques mois après que Fried a annoncé la décision de son entreprise de rendre les semaines de quatre jours permanentes, la journaliste Tara Weiss a écrit un article critique pour *Forbes* intitulé "Pourquoi une semaine de travail de quatre jours ne fonctionne pas." Elle a résumé son problème avec cette stratégie comme suit:

*Emballer 40 heures en quatre jours n'est pas nécessairement un moyen efficace de travailler. Beaucoup de gens trouvent que huit heures sont assez difficiles; les obliger à rester pour deux personnes supplémentaires pourrait faire baisser le moral et la productivité.*

Fried n'a pas tardé à répondre. Dans un article de blog intitulé «*Forbes rate le but de la semaine de travail de quatre jours* », il commence par accepter la prémissse de Weiss selon laquelle il serait stressant pour les employés de rassembler quarante heures d'effort en quatre jours. Mais, comme il le précise, ce n'est pas ce qu'il suggère. «*Le but de la semaine de travail de 4 jours est de faire moins de travail* », écrit-il. "Ce n'est pas environ quatre jours de 10 heures ... c'est environ quatre jours normaux de 8 heures ."

Cela peut sembler déroutant au premier abord. Fried a déclaré plus tôt que ses employés en faisaient autant en quatre jours qu'en cinq jours. Maintenant, cependant, il prétend que ses employés travaillent moins d'heures. Comment les deux peuvent-ils être vrais? Il se trouve que la différence concerne le rôle du travail superficiel. Au fur et à mesure que Fried se développe:

*Très peu de gens travaillent même 8 heures par jour. Vous avez de la chance si vous obtenez quelques bonnes heures entre toutes les réunions, interruptions, navigation sur le Web, politique de bureau*

*et affaires personnelles qui imprègnent la journée de travail typique.*

*Moins d'heures de travail officielles aide à extraire la graisse de la semaine de travail typique. Une fois que tout le monde a moins de temps pour faire son travail, il respecte encore plus ce temps. Les gens deviennent avares de leur temps et c'est une bonne chose. Ils ne le gaspillent pas sur des choses qui n'ont pas d'importance. Lorsque vous avez moins d'heures, vous les passez généralement plus sagement.*

En d'autres termes, la réduction de la semaine de travail de 37 signaux a été éliminée de manière disproportionnée superficielle par rapport au travail en profondeur, et comme ce dernier n'a pas été touché, les tâches importantes ont continué à être accomplies. Les trucs superficiels qui peuvent sembler si urgents en ce moment se sont avérés inattendus.

Une réaction naturelle à cette expérience est de se demander ce qui se passerait si 37 signaux étaient allés plus loin. Si l'élimination des heures de travail superficiel avait peu d'impact sur les résultats produits, que se passerait-il si non seulement ils éliminaient le travail superficiel, mais remplaçaient ensuite ce temps nouvellement récupéré par un travail plus profond? Heureusement pour notre curiosité, l'entreprise a rapidement mis à l'épreuve cette idée plus audacieuse.

Fried a toujours été intéressé par les politiques des entreprises technologiques comme Google qui accordaient à leurs employés 20% de leur temps pour travailler sur des projets autogérés . Bien qu'il ait aimé cette idée, il a estimé que se tailler un jour sur une semaine autrement chargée n'était pas suffisant pour soutenir le type de travail en profondeur ininterrompu qui génère de véritables percées. «Je prendrais 5 jours d'affilée sur 5 jours répartis sur 5 semaines», a-t-il expliqué. "Donc, notre théorie est que nous verrons de meilleurs résultats lorsque les gens auront une longue période de temps ininterrompu."

Pour tester cette théorie, 37signals a mis en œuvre quelque chose de radical: l'entreprise a donné à ses employés *tout le mois de juin* pour travailler en profondeur sur leurs propres projets. Ce mois serait une période libre de toute obligation de travail superficiel - pas de réunions de statut, pas de mémos et, heureusement, pas de 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. Résumant l'expérience dans un article du magazine *Inc.* , Fried l'a surnommée un succès. La journée de lancement a produit deux projets qui ont rapidement été mis en production: une meilleure suite d'outils pour gérer le support client et un système de visualisation

des données qui aide l'entreprise à comprendre comment leurs clients utilisent leurs produits. On prévoit que ces projets apporteront une valeur substantielle à l'entreprise, mais ils n'auraient certainement *pas* été réalisés en l'absence du temps de travail profond et sans obstacle fourni aux employés. Pour démêler leur potentiel, il a fallu des dizaines d'heures d'efforts sans entrave.

«Comment pouvons-nous nous permettre de suspendre nos activités pendant un mois pour «déconner» avec de nouvelles idées?» Fried a demandé rhétoriquement. "Comment pouvons-nous nous permettre de ne pas le faire?"

---

Les expériences des signaux mettent en évidence une réalité importante: le travail superficiel qui domine de plus en plus le temps et l'attention des travailleurs du savoir est moins vital qu'il n'y paraît souvent à l'heure actuelle. Pour la plupart des entreprises, si vous éliminez des quantités importantes de cette superficialité, leur résultat ne serait probablement pas affecté. Et comme Jason Fried l'a découvert, si non seulement vous éliminez le travail superficiel, mais que vous remplacez également ce temps récupéré par davantage d'alternatives profondes, non seulement l'entreprise continuera de fonctionner; il peut devenir *plus* efficace.

Cette règle vous demande d'appliquer ces informations à votre vie professionnelle personnelle. Les stratégies qui suivent sont conçues pour vous aider à identifier impitoyablement la superficialité de votre emploi du temps actuel, puis à la réduire au minimum - en laissant plus de temps pour les efforts profonds qui comptent le plus.

Avant de plonger dans les détails de ces stratégies, cependant, nous devons d'abord confronter la réalité qu'il y a une limite à cette pensée anti-superficielle . La valeur du travail en profondeur l'emporte largement sur la valeur du superficiel, mais cela ne signifie pas que vous devez suivre un programme de façon quichotte dans laquelle *tout* votre temps est investi en profondeur. D'une part, une quantité non triviale de travail superficiel est nécessaire pour maintenir la plupart des emplois de travail de connaissances. Vous pourrez peut-être éviter de vérifier votre courrier électronique toutes les dix minutes, mais vous ne durerez probablement pas longtemps si vous *ne* répondez *jamais* à des messages importants. En ce sens, nous devrions voir l'objectif de cette règle comme apprivoiser l'empreinte du travail superficiel dans votre emploi du temps, et non l'éliminer.

Il y a ensuite la question de la capacité cognitive. Le travail en profondeur est épuisant car il vous pousse vers la limite de vos capacités. Les psychologues du rendement ont étudié de façon approfondie dans quelle mesure de tels efforts peuvent être soutenus par un individu au cours d'une journée. <sup>\*</sup> Dans leur article

fondateur sur la pratique délibérée, Anders Ericsson et ses collaborateurs examinent ces études. Ils notent que pour une personne nouvelle dans une telle pratique (citant, en particulier, un enfant dans les premiers stades de développement d'une compétence de niveau expert), une heure par jour est une limite raisonnable. Pour ceux qui connaissent les rigueurs de telles activités, la limite s'étend à quelque chose comme quatre heures, mais rarement plus.

L'implication est qu'une fois que vous avez atteint votre limite de travail en profondeur au cours d'une journée donnée, vous obtiendrez des récompenses décroissantes si vous essayez d'engranger plus. Un travail superficiel, par conséquent, ne devient dangereux qu'après en avoir ajouté suffisamment pour commencer à évincer vos efforts profonds et limités pour la journée. Au début, cette mise en garde peut sembler optimiste. La journée de travail typique est de huit heures. Le penseur profond le plus habile ne peut pas passer plus de quatre de ces heures dans un état de véritable profondeur. Il s'ensuit que vous pouvez passer en toute sécurité la moitié de la journée à vous vautrer dans les hauts-fonds sans effet indésirable. Le danger manqué par cette analyse est la *facilité avec laquelle* ce temps peut être consommé, surtout une fois que vous

tenir compte de l'impact des réunions, rendez-vous, appels et autres événements programmés. Pour de nombreux emplois, ces drains de temps peuvent vous laisser étonnamment peu de temps pour travailler en solo.

Mon travail de professeur, par exemple, est traditionnellement moins pénalisé par de tels engagements, mais même ainsi, ils prennent souvent de gros morceaux de mon temps, en particulier pendant l'année universitaire. En ce qui concerne un jour aléatoire dans mon calendrier du semestre précédent (j'écris ceci pendant un mois d'été calme), par exemple, je vois que j'ai eu une réunion de onze à douze, une autre de un à deux trente et une classe pour enseigner de trois à cinq. Ma journée de travail de huit heures dans cet exemple est déjà réduite de quatre heures. Même si je comprenais tout le travail superficiel restant (e-mails, tâches) en une seule demi-heure, je n'atteindrais pas l'objectif de quatre heures de travail en profondeur quotidien. En d'autres termes, même si nous ne sommes pas capables de passer une journée entière dans un état de profondeur bénie, cette réalité ne devrait pas réduire l'urgence de réduire le travail superficiel, car la journée de travail typique des connaissances est plus facilement fragmentée que beaucoup de suspects.

Pour résumer, je vous demande de traiter le travail superficiel avec suspicion, car ses dommages sont souvent largement sous-estimés et son importance largement surestimée. Ce type de travail est inévitable, mais vous devez le limiter à un point où il n'entrave pas votre capacité

à tirer pleinement parti des efforts plus profonds qui déterminent finalement votre impact. Les stratégies qui suivent vous aideront à agir sur cette réalité.

## Planifiez chaque minute de votre journée

Si vous avez entre vingt-cinq et trente-quatre ans et vivez en Grande-Bretagne, vous regardez probablement plus de télévision que vous ne le pensez. En 2013, l'autorité britannique de délivrance des licences de télévision a interrogé les téléspectateurs sur leurs habitudes. Les jeunes de vingt-cinq à trente -quatre ans qui ont répondu à l'enquête estimaient passer entre quinze et seize heures par semaine à regarder la télévision. Cela semble beaucoup, mais c'est en fait une sous-estimation importante. Nous le savons car en ce qui concerne les habitudes d'écoute de la télévision , nous avons accès à la vérité sur le terrain. Le Broadcasters 'Audience Research Board (l'équivalent britannique de l'American Nielsen Company) place les compteurs dans un échantillon représentatif de ménages. Ces compteurs enregistrent, sans parti pris ni vœux pieux, exactement combien de personnes regardent *réellement* . Les jeunes de vingt-cinq à trente-quatre ans qui pensaient regarder quinze heures par semaine, semble -t- il, regardaient plutôt vingt-huit heures.

Cette mauvaise estimation de l'utilisation du temps n'est pas propre à la télévision britannique. Lorsque vous considérez différents groupes auto-estimant différents comportements, des écarts similaires

restent obstinément. Dans un article du *Wall Street Journal* sur le sujet, l'écrivain d'affaires Laura Vanderkam a souligné plusieurs autres exemples de ce type. Une enquête de la National Sleep Foundation a révélé que les Américains pensent qu'ils dorment, en moyenne, environ sept heures par nuit. L'American Time Use Survey, qui demande aux gens de mesurer leur sommeil, a corrigé ce nombre à 8,6 heures. Une autre étude a révélé que les personnes qui prétendaient travailler de soixante à soixante-quatre heures par semaine étaient en fait plus comme quarante-quatre heures par semaine, tandis que celles qui prétendaient travailler plus de soixante-quinze heures travaillaient en réalité moins de cinquante-cinq.

Ces exemples soulignent un point important: nous passons une grande partie de notre journée sur le pilote automatique, sans trop réfléchir à ce que nous faisons de notre temps. *C'est un problème* . Il est difficile d'empêcher le trivial de s'infiltre dans tous les coins de votre emploi du temps si vous ne faites pas face, sans broncher, à votre équilibre actuel entre le travail profond et le travail superficiel, puis adoptez l'habitude de faire une pause avant l'action et de demander: «Qu'est-ce qui fait le plus sens en ce moment? » La stratégie décrite

dans les paragraphes suivants est conçue pour vous forcer à adopter ces comportements. C'est une idée qui peut sembler extrême au premier abord mais qui se révélera bientôt indispensable dans votre quête pour profiter pleinement de la valeur du travail en profondeur: *programmez chaque minute de votre journée* .

Voici ma suggestion: au début de chaque journée de travail, passez à une nouvelle page de papier ligné dans un cahier que vous dédiez à cet effet. En bas à gauche de la page, marquez toutes les deux lignes avec une heure de la journée, couvrant l'ensemble des heures que vous travaillez habituellement. Vient maintenant la partie importante: divisez les heures de votre journée de travail en *blocs* et assignez des activités aux blocs. Par exemple, vous pouvez bloquer de 9 h 00 à 11 h 00 pour avoir rédigé le communiqué de presse d'un client. Pour ce faire, dessinez en fait une boîte qui couvre les lignes correspondant à ces heures, puis écrivez «communiqué de presse» à l'intérieur de la boîte. Tous les blocs n'ont pas besoin d'être dédiés à une tâche de travail. Il peut y avoir des plages horaires pour le déjeuner ou les pauses de détente. Pour garder les choses raisonnablement propres, la longueur minimale d'un bloc doit être de trente minutes (c'est-à-dire une ligne sur votre page). Cela signifie, par exemple, qu'au lieu d'avoir une petite boîte unique pour chaque petite tâche dans votre assiette pour la journée

- *répondez à l' e-mail du patron , soumettez le formulaire de remboursement, interrogez Carl sur le rapport* - vous pouvez regrouper des choses similaires dans des *blocs de tâches* plus génériques . Il peut être utile, dans ce cas, de tracer une ligne d'un bloc de tâches vers le côté droit ouvert de la page où vous pouvez répertorier l'ensemble complet des petites tâches que vous prévoyez d'accomplir dans ce bloc.

Lorsque vous avez terminé de planifier votre journée, chaque minute doit faire partie d'un bloc. Vous avez en effet donné à chaque minute de votre journée de travail un emploi. Maintenant que vous avancez dans votre journée, utilisez ce programme pour vous guider.

C'est là, bien sûr, que la plupart des gens vont commencer à avoir des ennuis. Deux choses peuvent

(et va probablement) se tromper avec votre horaire une fois la journée passée. La première est que vos estimations s'avéreront fausses. Vous pourriez mettre de côté deux heures pour rédiger un communiqué de presse, par exemple, et en réalité cela prend deux heures et demie. Le deuxième problème est que vous serez interrompu et de nouvelles obligations apparaîtront de façon inattendue dans votre assiette. Ces événements briseront également votre emploi du temps.

C'est d'accord. Si votre horaire est perturbé, vous devriez, au prochain moment disponible, prendre quelques minutes pour créer un horaire révisé pour le temps restant dans la journée. Vous pouvez vous

tourner vers une nouvelle page. Vous pouvez effacer et redessiner des blocs. Ou faites comme moi: biffez les blocs pour le reste de la journée et créez de nouveaux blocs à droite des anciens sur la page (je dessine mes blocs maigres donc j'ai de la place pour plusieurs révisions). Certains jours, vous pouvez réécrire votre programme une demi-douzaine de fois. Ne désespérez pas si cela se produit. Votre objectif n'est pas de respecter à tout prix un calendrier donné; il s'agit plutôt de maintenir, à tout moment, un mot à dire réfléchi sur ce que vous faites avec votre temps à venir , même si ces décisions sont retravaillées encore et encore au fil de la journée.

Si vous trouvez que les révisions d'horaire deviennent écrasantes dans leur fréquence, il existe quelques tactiques qui peuvent injecter un peu plus de stabilité. Tout d'abord, vous devez reconnaître que vous allez *certainement* sous-estimer au début le temps dont vous avez besoin pour la plupart des choses. Lorsque les gens découvrent cette habitude, ils ont tendance à utiliser leur emploi du temps comme une incarnation des vœux pieux - le meilleur scénario pour leur journée. Au fil du temps, vous devez faire un effort pour prédire avec précision (si ce n'est de façon quelque peu conservatrice) le temps nécessaire aux tâches.

La deuxième tactique qui aide est l'utilisation de blocs *conditionnels de débordement* . Si vous ne savez pas combien de temps une activité donnée peut prendre, bloquez le temps prévu, puis suivez ceci avec un bloc supplémentaire qui a un objectif divisé. Si vous avez besoin de plus de temps pour l'activité précédente, utilisez ce bloc supplémentaire pour continuer à travailler dessus. Cependant, si vous terminez l'activité à temps, une autre utilisation est déjà affectée au bloc supplémentaire (par exemple, certaines tâches non urgentes). Cela permet d'imprévisibilité dans votre journée sans vous obliger à continuer de modifier votre horaire sur papier. Par exemple, pour revenir à notre exemple de communiqué de presse, vous pouvez planifier deux heures pour la rédaction du communiqué de presse, mais ensuite le suivre par un bloc d'heures supplémentaire que vous pouvez utiliser pour continuer à rédiger le communiqué, si nécessaire, mais sinon attribuer à rattraper son retard email.

La troisième tactique que je suggère est d'être libéral avec votre utilisation des blocs de tâches. Déployez-en plusieurs tout au long de votre journée et allongez-les plus longtemps que nécessaire pour gérer les tâches que vous prévoyez le matin. Beaucoup de choses surgissent au cours de la journée typique du travailleur du savoir: avoir des blocs de temps réguliers pour faire face à ces surprises garde les choses

courir doucement.

---

Avant de vous laisser mettre cette stratégie en pratique, je dois répondre à une objection commune. D'après mon expérience de présentation des valeurs des horaires quotidiens, j'ai constaté que beaucoup de gens craignent que ce niveau de planification devienne trop contraignant. Voici, par exemple, une partie d'un commentaire d'un lecteur nommé Joseph sur un blog que j'ai écrit sur ce sujet:

*Je pense que vous sous-estimez de loin le rôle de l'incertitude... Je [m'inquiète de] que les lecteurs appliquent ces observations trop au sérieux, au point d'une relation obsessionnelle (et malsaine) avec son emploi du temps qui semble exagérer l'importance du comptage des minutes plutôt que de se perdre. -in-activités, qui si nous parlons d'artistes est souvent le seul plan d'action vraiment sensé.*

Je comprends ces préoccupations, et Joseph n'est certainement pas le premier à les soulever. Heureusement, cependant, ils sont également faciles à résoudre. Dans ma propre discipline de planification quotidienne, en plus de planifier régulièrement des blocs de temps importants pour la réflexion et la discussion spéculatives, je maintiens une règle selon laquelle si je tombe sur un aperçu important, c'est une raison parfaitement valable d'ignorer le reste de mon calendrier pour la journée (à l'exception, bien sûr, des choses qui ne peuvent pas être ignorées). Je peux ensuite m'en tenir à cet aperçu inattendu jusqu'à ce qu'il perde de la vapeur. À ce stade, je vais prendre du recul et reconstruire mon emploi du temps pour tout le temps qui reste dans la journée.

En d'autres termes, je n'autorise pas seulement la spontanéité dans mon emploi du temps; Je l'encourage. La critique de Joseph est motivée par l'idée erronée que le but d'un horaire est de forcer votre comportement dans un plan rigide. Ce type de planification, cependant, n'est pas une question de contrainte, mais plutôt de réflexion. C'est une simple habitude qui vous oblige à prendre continuellement un moment tout au long de votre journée et à vous demander: «Qu'est-ce que j'ai de sens à faire avec le temps qui reste?» C'est l'habitude de demander des résultats, pas votre fidélité inflexible à la réponse.

J'irais jusqu'à dire que quelqu'un qui suit cette combinaison de planification complète et une volonté d'adapter ou de modifier le plan selon les besoins connaîtra probablement des idées *plus* créatives que quelqu'un qui adopte une approche plus traditionnellement «spontanée» où la journée est laissée ouverte et non structuré. Sans structure, il est facile de laisser votre temps se consacrer au superficiel: courrier électronique, médias sociaux, navigation sur le Web. Ce type de comportement superficiel, bien que satisfaisant pour le moment, n'est pas propice à la créativité. Avec la structure, d'autre part, vous pouvez vous assurer que vous planifiez régulièrement des blocs pour vous attaquer à une nouvelle idée, ou travailler en profondeur sur quelque chose de difficile, ou faire un remue-méninges pour une période fixe - le type d'engagement plus susceptible de

susciter l'innovation. (Rappelez-vous, par exemple, la discussion de la règle # 1

sur les rituels rigides suivis par de nombreux grands penseurs créatifs.) Et parce que vous êtes prêt à abandonner votre plan lorsqu'une idée innovante se présente, vous êtes tout aussi bien adapté que le créateur distrait à suivre lorsque la muse frappe.

Pour résumer, la motivation de cette stratégie est la reconnaissance qu'une habitude de travail profonde vous oblige à traiter votre temps avec respect. Une bonne première étape vers cette manipulation respectueuse est le conseil décrit ici: Décidez à l'avance ce que vous allez faire avec chaque minute de votre journée de travail. Il est naturel, au début, de résister à cette idée, car il est sans aucun doute plus facile de continuer à permettre aux forces jumelles du caprice interne et des demandes externes de piloter votre emploi du temps. Mais vous devez surmonter cette méfiance envers la structure si vous voulez aborder votre véritable potentiel en tant que personne qui crée des choses qui comptent.

## Quantifier la profondeur de chaque activité

Un avantage de planifier votre journée est que vous pouvez déterminer combien de temps vous passez réellement dans des activités peu profondes. Cependant, extraire ces informations de vos horaires peut devenir délicat dans la pratique, car il n'est pas toujours clair à quel point vous devez considérer une tâche donnée. Pour approfondir ce défi, commençons par nous rappeler la définition formelle du travail superficiel que j'ai introduite dans l'introduction:

**Travail superficiel:** tâches de style logistique exigeantes et non reconnues , souvent exécutées en étant distrait. Celles-ci

les efforts tendent à ne pas créer beaucoup de valeur nouvelle dans le monde et sont faciles à reproduire.

Certaines activités répondent clairement à cette définition. La vérification des e-mails, par exemple, ou la planification d'une conférence téléphonique, est incontestablement de nature superficielle. Mais la classification des autres activités peut être plus ambiguë. Considérez les tâches suivantes:

- **Exemple # 1 :** Modification d'un brouillon d'un article académique que vous et un collaborateur soumettez bientôt à une revue.
- **Exemple # 2 :** Création d'une présentation PowerPoint sur les chiffres de ventes de ce trimestre.
- **Exemple n ° 3 :** assister à une réunion pour discuter de l'état actuel d'un projet important et convenir des prochaines étapes.

Il n'est pas évident au départ de classer ces exemples. Les deux premiers décrivent des tâches qui peuvent être assez exigeantes, et le dernier exemple semble important pour faire avancer un objectif de travail clé. Le but de cette stratégie est de vous fournir une métrique précise pour résoudre une telle ambiguïté - vous offrant un moyen de rendre clair et cohérent

les décisions sur l'endroit où les tâches de travail données se situent sur une échelle peu profonde à profonde . Pour ce faire, il vous demande d'évaluer les activités en posant une question simple (mais étonnamment éclairante):

Combien de temps faudrait-il (en mois) pour former un récent diplômé universitaire intelligent sans spécialisation

une formation dans mon domaine pour accomplir cette tâche?

Pour illustrer cette approche, appliquons cette question à nos exemples de tâches ambiguës.

- **Analyser l'exemple n ° 1 :** Pour éditer correctement un article académique, vous devez comprendre les nuances du travail (afin de vous assurer qu'il est décrit avec précision) et les nuances de la littérature plus large (afin de vous assurer qu'il est cité correctement) . Ces exigences nécessitent une connaissance de pointe d'un domaine universitaire - une tâche qui, à l'âge de la spécialisation, prend des années d'études assidues au niveau des cycles supérieurs et au-delà. En ce qui concerne cet exemple, la réponse à notre question serait donc assez large, peut-être sur une échelle de cinquante à soixantequinze mois.

- **Exemple d'analyse n ° 2 :** le deuxième exemple ne se porte pas si bien avec cette analyse. Pour créer une présentation PowerPoint qui décrit vos ventes trimestrielles, il faut trois choses: premièrement, savoir comment créer une présentation PowerPoint; deuxièmement, une compréhension du format standard de ces présentations de performance trimestrielles au sein de votre organisation; et troisièmement, une compréhension des mesures de vente suivies par votre organisation et comment les convertir en bons graphiques. Nous pouvons supposer que le diplômé universitaire hypothétique imaginé par notre question sait déjà comment utiliser PowerPoint, et l'apprentissage du format standard pour les présentations de votre organisation ne devrait pas nécessiter plus d'une semaine. La vraie question est donc de savoir combien de temps il faut à un diplômé brillant pour comprendre les mesures que vous suivez, où trouver les résultats et comment les nettoyer et les traduire en graphiques et tableaux appropriés pour une présentation de diapositives. Ce n'est pas une tâche insignifiante, mais pour un diplômé d'université brillant,

cela ne nécessiterait pas plus d'un mois supplémentaire de formation, nous pouvons donc utiliser deux mois comme réponse conservatrice.

- **Analyse de l'exemple n ° 3 :** les réunions peuvent être difficiles à analyser. Ils peuvent parfois sembler fastidieux, mais ils sont souvent présentés comme jouant un rôle clé dans les activités les plus importantes de votre organisation. La méthode présentée ici permet de découper ce placage. Combien de temps faudrait-il pour former un brillant diplômé récent à prendre votre place lors d'une réunion de planification? Il ou elle devra bien comprendre le projet pour connaître ses jalons et les compétences de ses participants. Notre diplômé hypothétique

pourrait également avoir besoin d'un aperçu de la dynamique interpersonnelle et de la réalité de la façon dont ces projets sont exécutés dans l'organisation. À ce stade, vous vous demandez peut-être si ce diplômé universitaire aurait également besoin d'une expertise approfondie dans le sujet abordé par le projet. Pour une réunion de planification - probablement pas. De telles réunions plongent rarement dans un contenu substantiel et ont tendance à comporter beaucoup de petites discussions et de postures dans lesquelles les participants essaient de donner l'impression qu'ils s'engagent beaucoup sans vraiment avoir à s'engager. Donnez à un brillant diplômé récent trois mois pour apprendre les cordes et il ou elle pourrait prendre votre place sans problème dans un tel gabfest. Nous allons donc utiliser trois mois comme réponse.

Cette question est conçue comme une expérience de réflexion (je ne vais pas vous demander d'*embaucher* un récent diplômé d'université pour prendre en charge des tâches qui obtiennent un faible score). Mais les réponses qu'il vous fournira vous aideront à quantifier objectivement la faible profondeur ou la profondeur de diverses activités. Si notre diplômé universitaire hypothétique nécessite plusieurs mois de formation pour reproduire une tâche, cela indique que la tâche tire parti d'une expertise durement acquise. Comme expliqué précédemment, les tâches qui tirent parti de votre expertise ont tendance à être des tâches profondes et peuvent donc offrir un double avantage: elles renvoient plus de valeur par temps passé et elles étendent vos capacités, ce qui conduit à une amélioration. D'un autre côté, une tâche que notre diplômé universitaire hypothétique peut reprendre rapidement est une tâche qui ne tire pas parti de l'expertise, et donc elle peut être comprise comme superficielle.

Que devez-vous faire avec cette stratégie? Une fois que vous savez où se situent vos activités sur une échelle allant de profonde à peu profonde , orientez votre temps vers la première. Lorsque nous reconsiderons nos études de cas, par exemple, nous voyons que la

première tâche est quelque chose que vous voudriez prioriser comme une bonne utilisation du temps, tandis que la deuxième et la troisième sont des activités d'un type qui devraient être minimisées - elles pourraient se sentir productives , mais leur retour sur investissement (en temps) est minime.

Bien sûr, la façon dont on s'éloigne de la profondeur et de la profondeur n'est pas toujours évidente, même après avoir su étiqueter avec précision vos engagements. Cela nous amène aux stratégies qui suivent, qui fourniront des conseils spécifiques sur la façon d'atteindre cet objectif délicat.

## Demandez à votre patron un budget de travail peu profond

Voici une question importante qui est rarement posée: *quel pourcentage de mon temps devrait être consacré à des travaux superficiels?* Cette stratégie suggère que vous la posiez. Si vous avez un patron, en d'autres termes, discutez de cette question. (Vous devrez probablement d'abord définir pour lui ce que signifie un travail «superficiel» et «profond».) Si vous travaillez pour vous-même, posez-vous cette question. Dans les deux cas, choisissez une réponse précise. Alors-

et c'est la partie importante - essayez de vous en tenir à ce budget. (Les stratégies qui précèdent et suivent celle-ci vous aideront à atteindre cet objectif.)

Pour la plupart des personnes occupant la plupart des emplois de travail du savoir non débutant, la réponse à la question se situera entre 30 et 50 pour cent (il existe un dégoût psychologique autour de l'idée de consacrer la *majorité* de votre temps à des tâches non qualifiées, donc 50 pour cent est une limite supérieure naturelle, alors qu'en même temps la plupart des patrons commenceront à s'inquiéter que si ce pourcentage devient trop inférieur à 30 pour cent, vous serez réduit à un ermite du travail de connaissance qui pense à de grandes pensées mais ne répond jamais aux e-mails ).

L'obéissance à ce budget nécessitera probablement des changements dans votre comportement. Vous finirez presque certainement par devoir dire non aux projets qui semblent imprégnés de superficialité tout en réduisant de manière plus agressive la quantité de superficialité de vos projets existants. Ce budget pourrait vous amener à renoncer à la nécessité d'une réunion de suivi hebdomadaire, de préférence aux rapports axés sur les résultats («faites-moi savoir quand vous avez fait des progrès importants, puis nous parlerons»). Cela pourrait également vous amener à passer plus de matins dans l'isolement de la communication ou à décider que ce n'est pas aussi

important que vous le pensiez autrefois pour répondre rapidement et en détail à chaque e-mail cc qui traverse votre boîte de réception.

Ces changements sont tous positifs pour votre quête pour placer le travail en profondeur au centre de votre vie professionnelle. D'un côté, ils ne vous demandent pas d'abandonner vos obligations fondamentales superficielles - une décision qui causerait des problèmes et du ressentiment - car vous consacrez toujours beaucoup de temps à de tels efforts. D'un autre côté, ils vous obligent à fixer une limite stricte au montant des obligations moins urgentes que vous autorisez à glisser insidieusement dans votre emploi du temps. Cette limite libère de l'espace pour des quantités importantes d'efforts profonds sur une base cohérente.

La raison pour laquelle ces décisions devraient commencer par une conversation avec votre patron est que cet accord établit un soutien implicite de votre lieu de travail. Si vous travaillez pour quelqu'un d'autre, cette stratégie fournit une couverture lorsque vous refusez une obligation ou restructurez un projet pour minimiser la superficialité. Vous pouvez justifier le déménagement, car il est nécessaire pour vous d'atteindre votre combinaison cible prescrite de types de travail. Comme je l'ai expliqué au chapitre 2, une partie de la raison pour laquelle le travail superficiel persiste en grande quantité dans le travail de connaissances est que nous voyons rarement l'impact total de ces efforts sur nos horaires. Nous avons plutôt tendance à évaluer ces comportements un par un dans le moment - une perspective à partir de laquelle chaque tâche peut sembler tout à fait raisonnable et pratique. Cependant, les outils antérieurs à cette règle vous permettent de rendre cet impact explicite. Vous pouvez maintenant dire en toute confiance à votre patron: «C'est le pourcentage exact de mon temps passé la semaine dernière sur des travaux superficiels», et le forcer à donner une approbation explicite pour ce ratio. Face à ces chiffres et à la réalité économique qu'ils clarifient (c'est incroyablement inutile, par exemple, de payer un

professionnel hautement qualifié pour envoyer des messages électroniques et assister à des réunions pendant trente heures par semaine), un patron sera amené à la conclusion naturelle que vous *devez* dire non à certaines choses et en rationaliser d'autres - même si cela rend la vie moins pratique pour le patron, ou pour vous, ou pour vos collègues. Car, bien sûr, au final, l'objectif d'une entreprise est de générer de la valeur, et non de s'assurer que la vie de ses employés soit aussi simple que possible.

Si vous travaillez pour vous-même, cet exercice vous obligera à faire face à la réalité du peu de temps dans votre emploi du temps «chargé» que vous produisez réellement de la valeur. Ces chiffres précis vous fourniront la confiance nécessaire pour commencer à réduire les

activités peu profondes qui sèment votre temps. Sans ces chiffres, il est difficile pour un entrepreneur de dire non à toute opportunité *susceptible* de générer un rendement positif. «Je dois être sur Twitter !», «Je dois maintenir une présence Facebook active !», «Je dois peaufiner les widgets sur mon blog !», vous dites-vous, parce que considéré isolément, dire non à tout l'une de ces activités semble être paresseuse. En choisissant et en respectant un rapport peu profond / profond , vous pouvez remplacer cette acceptation inconditionnelle motivée par la culpabilité par l'habitude plus saine d'essayer de tirer le meilleur parti du temps que vous mettez de côté pour un travail peu profond (vous vous exposant donc toujours à de nombreuses opportunités), mais en limitant ces efforts à une fraction suffisamment petite de votre temps et de votre attention pour permettre le travail en profondeur qui fait avancer votre entreprise.

Bien sûr, il est toujours possible que lorsque vous posez cette question, la réponse soit nette. Aucun patron ne répondra explicitement: "Cent pour cent de votre temps devrait être superficiel!" (sauf si vous êtes au niveau d'entrée, à quel moment vous devez retarder cet exercice jusqu'à ce que vous ayez acquis suffisamment de compétences pour ajouter des efforts profonds à vos responsabilités professionnelles officielles), mais un patron pourrait répondre, en autant de mots, «autant peu profonds travailler selon vos besoins pour faire rapidement tout ce dont nous avons besoin de vous en ce moment. » Dans ce cas, la réponse est toujours utile, car elle vous dit que ce n'est pas un travail qui prend en charge le travail en profondeur, et un travail qui ne prend pas en charge le travail en profondeur n'est pas un travail qui peut vous aider à réussir dans notre économie de l'information actuelle . Dans ce cas, vous devez remercier le patron pour les commentaires, puis commencer rapidement à planifier la façon dont vous pouvez passer à une nouvelle position qui valorise la profondeur.

### Terminez votre travail par cinq trente

Au cours des sept jours précédent ma première rédaction de ces mots, j'ai participé à soixante-cinq conversations électroniques différentes . Parmi ces soixante-cinq conversations, j'ai envoyé exactement cinq e-mails après cinq heures trente. L'histoire immédiate racontée par ces statistiques est que,

à quelques exceptions près, je n'envoie pas d' e-mails après cinq heures et demie. Mais étant donné la façon dont le courrier électronique est devenu étroitement lié au travail en général, il y a une réalité plus surprenante suggérée par ce comportement: je ne *travaille* pas après 17 h 30.

J'appelle cet engagement la *productivité à horaire fixe*, car je fixe l'objectif ferme de ne pas travailler après un certain temps, puis de travailler en arrière pour trouver des stratégies de productivité qui me permettent de satisfaire cette déclaration. J'ai pratiqué la productivité à horaire fixe avec bonheur pendant plus d'une demi-décennie maintenant, et cela a été crucial pour mes efforts pour construire une vie professionnelle productive centrée sur le travail en profondeur. Dans les pages à venir, je vais essayer de vous convaincre d'adopter également cette stratégie.

Permettez-moi de commencer mon argumentaire pour une productivité à horaire fixe en notant d'abord que, selon la sagesse conventionnelle, dans le monde universitaire, j'habite, cette tactique devrait échouer. Les professeurs - en particulier les professeurs juniors - sont connus pour adopter des horaires exténuants qui s'étendent dans la nuit et les fins de semaine. Prenons, par exemple, un article de blog publié par un jeune professeur d'informatique que j'appellerai «Tom». Dans ce billet, que Tom a écrit à l'hiver 2014, il reproduit son emploi du temps pour une journée récente au cours de laquelle il a passé douze heures dans son bureau. Ce calendrier comprend cinq réunions différentes et trois heures de tâches «administratives», qu'il décrit comme «s'occuper des boisseaux de courriels, remplir des formulaires bureaucratiques, organiser des notes de réunion, planifier de futures réunions». Selon son estimation, il n'a passé qu'une heure *et demie* sur les douze heures totales assis dans son bureau à s'attaquer au «vrai» travail, qu'il définit comme des efforts qui progressent vers un «livrable de recherche». Il n'est pas étonnant que Tom se sente contraint de travailler bien au-delà de la journée de travail standard. "J'ai déjà accepté la réalité que je travaillerai le week-end", conclut-il dans un autre article. "Très peu de professeurs débutants peuvent éviter un tel sort."

Et pourtant, *je l'ai*. Même si je ne travaille pas la nuit et que je travaille rarement le week-end, entre mon arrivée à Georgetown à l'automne 2011 et le début des travaux sur ce chapitre à l'automne 2014, j'ai publié une vingtaine d'articles évalués par les pairs. J'ai également remporté deux bourses compétitives, publié un livre (non académique) et j'ai presque fini d'en écrire un autre (que vous lisez en ce moment). Tout en évitant les horaires exténuants jugés nécessaires par les Toms du monde.

Qu'est-ce qui explique ce paradoxe? Nous pouvons trouver une réponse convaincante dans un article largement diffusé publié en 2013 par un universitaire plus loin dans sa carrière, et bien plus accompli que moi: Radhika Nagpal, le professeur Fred Kavli d'informatique à l'Université de Harvard. Nagpal ouvre l'article en affirmant qu'une grande partie du stress subi par les professeurs menant à la permanence est auto-imposé. «Les mythes effrayants et les données effrayantes abondent sur la vie en tant que professeur menant à la permanence dans un «R1» [axé sur la recherche]

l'université », commence-t-elle, avant de continuer à expliquer comment elle a finalement décidé de ne pas tenir compte de la sagesse conventionnelle et au lieu de cela « délibérément... faire des choses spécifiques pour préserver mon bonheur ». Cet effort délibéré a conduit Nagpal à apprécier "énormément" son temps de pré-mandat . "

Nagpal continue en détail plusieurs exemples de ces efforts, mais il y a une tactique en particulier qui devrait vous sembler familière. Comme Nagpal l'admet, au début de sa carrière universitaire, elle s'est retrouvée à essayer de travailler chaque heure libre entre sept heures du matin et minuit (parce qu'elle a des enfants, cette fois, surtout le soir, était souvent gravement fracturée). Il n'a pas fallu longtemps avant de décider que cette stratégie n'était pas viable, alors elle a fixé une limite de cinquante heures par semaine et a travaillé en arrière pour déterminer quelles règles et habitudes étaient nécessaires pour satisfaire cette contrainte. En d'autres termes, Nagpal a déployé une productivité à horaire fixe.

Nous savons que cette stratégie n'a pas nui à sa carrière universitaire, car elle a fini par gagner son mandat dans les délais impartis, puis a atteint le niveau de professeur complet après seulement trois années supplémentaires (une ascension impressionnante). Comment a-t-elle réussi cela? Selon son article, l'une des principales techniques pour respecter sa limite horaire était de fixer des quotas drastiques sur les principales sources d'efforts *superficiels* dans sa vie universitaire. Par exemple, elle a décidé qu'elle ne voyagerait que cinq fois par an pour n'importe quel but, car les voyages peuvent générer une charge étonnamment importante d'obligations urgentes peu profondes (de l'organisation du logement à l'écriture des discussions). Cinq voyages par an peuvent encore sembler beaucoup, mais pour un universitaire, c'est léger. Pour souligner ce point, notez que Matt Welsh, un ancien collègue de Nagpal au département d'informatique de Harvard (il travaille maintenant pour Google) a écrit une fois un article de blog dans lequel il affirmait qu'il était typique pour les professeurs débutants de voyager de douze à vingt-quatre fois par an. (Imaginez les efforts superficiels que Nagpal a évités en évitant dix à quinze voyages supplémentaires!) Le quota de voyage n'est qu'une des nombreuses tactiques que Nagpal a utilisées pour contrôler sa journée de travail (elle a également, par exemple, imposé des limites au nombre de documents qu'elle examinerait par an), mais ce que toutes ses tactiques partageaient était un engagement à plafonner impitoyablement le peu profond tout en protégeant les efforts profonds - c'est-à-dire les recherches originales - qui ont finalement déterminé son destin professionnel.

Pour revenir à mon propre exemple, c'est un engagement similaire qui me permet de réussir avec une planification fixe. Moi aussi, je suis incroyablement prudent quant à mon utilisation du mot le plus dangereux dans le vocabulaire de la productivité: «oui». Il faut beaucoup de temps pour me convaincre d'accepter quelque chose qui donne un travail superficiel. Si vous demandez mon implication dans

les affaires universitaires qui n'est pas absolument nécessaire, je pourrais répondre avec une défense que j'ai apprise du président du département qui m'a embauché: "Parlez-moi après la permanence." Une autre tactique qui fonctionne bien pour moi est d'être claire dans mon refus mais ambiguë dans mon explication du refus. La clé est d'éviter de fournir suffisamment de spécificité

excuse que le demandeur ait la possibilité de le désamorcer. Si, par exemple, je passe un temps invitation parlant avec l'excuse que j'ai d'autres voyages prévus pour dans le même temps, je ne donne pas de détails, qui pourrait laisser le demandeur la possibilité de proposer un moyen de tenir sa ou son événement dans mes obligations existantes - mais au lieu de cela, dites simplement: "Cela semble intéressant, mais je ne peux pas le faire en raison de conflits d'horaire." En refusant des obligations, je résiste également à l'envie d'offrir un prix de consolation qui finit par dévorer presque autant de mon emploi du temps (par exemple, «Désolé, je ne peux pas rejoindre votre comité, mais je suis heureux de jeter un œil à certains des vos propositions au fur et à mesure qu'elles se réunissent et offrent mes réflexions ») Une pause nette est préférable.

En plus de veiller soigneusement à mes obligations, je suis incroyablement conscient pour gérer mon temps. Parce que mon temps est limité chaque jour, je ne peux pas me permettre de m'attarder sur une grande échéance, ou de gaspiller une matinée sur quelque chose de trivial, car je n'ai pas pris le temps d'élaborer un plan intelligent. Le plafond Damoclean sur la journée de travail imposé par une productivité à horaire fixe a un moyen de garder les efforts de mon organisation affûtés. Sans cette coupure imminente, je finirais probablement plus laxiste dans mes habitudes.

Pour résumer ces observations, Nagpal et moi pouvons tous deux réussir dans le monde universitaire sans surcharge de style Tom pour deux raisons. Premièrement, nous sommes asymétriques dans l'abattage forcé par notre engagement à horaire fixe . En réduisant impitoyablement le peu profond tout en préservant le profond, cette stratégie libère notre temps sans diminuer la quantité de nouvelle valeur que nous générerons. En effet, j'irais même jusqu'à dire que la réduction de la faible profondeur libère *plus d'* énergie pour l'alternative profonde, ce qui nous permet de produire plus que si nous avions manqué à un horaire bondé plus typique. Deuxièmement, les limites de notre temps nécessitent une réflexion plus approfondie sur nos habitudes organisationnelles, ce qui conduit également à plus de valeur produite par rapport à des horaires plus longs mais moins organisés.

L'argument clé de cette stratégie est que ces mêmes avantages sont valables pour la plupart des domaines du savoir. Autrement dit, même si vous n'êtes pas professeur, la productivité à horaire fixe peut générer

de puissants avantages. Dans la plupart des emplois du savoir, il peut être difficile pour le moment de refuser un engagement superficiel qui semble inoffensif dans l' isolement - qu'il s'agisse d'accepter une invitation à prendre un café ou d'accepter de «sauter un appel». Un engagement envers la productivité à horaire fixe , cependant, vous fait basculer dans un état d' esprit de rareté . Soudain, toute obligation au-delà de vos efforts les plus profonds est suspecte et considérée comme potentiellement perturbatrice. Votre réponse par défaut devient non, la barre pour accéder à votre temps et à votre attention se lève précipitamment, et vous commencez à organiser les efforts qui franchissent ces obstacles avec une efficacité impitoyable. Cela pourrait également vous amener à tester des hypothèses sur la culture de travail de votre entreprise que vous pensiez être à toute épreuve mais qui s'avèrent malléables. Il est courant, par exemple, de recevoir des e-mails de votre patron après les heures.

La productivité à horaire fixe vous obligera à ignorer ces messages jusqu'au lendemain matin. Beaucoup soupçonnent que cela causerait des problèmes, car de telles réponses sont *attendues* , mais dans de nombreux cas, le fait que votre patron efface sa boîte de réception la nuit ne signifie pas qu'elle attend une réponse immédiate - une leçon que cette stratégie pourrait bientôt aider vous découvrez.

En d'autres termes, la productivité à horaire fixe est une *méta-habitude* simple à adopter mais large dans son impact. Si vous devez choisir un seul comportement qui réoriente votre concentration vers les profondeurs, celui-ci devrait figurer en haut de votre liste de possibilités. Cependant, si vous n'êtes toujours pas sûr de l'idée que les limites artificielles de votre journée de travail peuvent vous aider à mieux réussir, je vous invite à nouveau à porter votre attention sur la carrière de l'avocate à horaire fixe Radhika Nagpal. Dans une coïncidence satisfaisante, presque au même moment où Tom se plaignait en ligne de sa charge de travail inévitablement intense en tant que jeune professeur, Nagpal célébrait le dernier des nombreux triomphes professionnels qu'elle avait connus malgré son horaire fixe: ses recherches étaient présentées sur la couverture de la revue *Science* .

## Devenez difficile à atteindre

Aucune discussion sur le travail superficiel n'est complète sans considérer l' e-mail. Cette activité superficielle par excellence est particulièrement insidieuse dans son emprise sur l'attention de la plupart des travailleurs du savoir, car elle fournit un flux constant de distractions *s'adressant spécifiquement à vous* . L' accès au courrier électronique omniprésent est devenu tellement ancré dans nos habitudes professionnelles que nous commençons à perdre le sens que nous avons notre mot à dire sur son rôle dans notre vie. Comme

John Freeman l'avertit dans son livre de 2009, *The Tyranny of E-mail*, avec l'essor de cette technologie, «nous érodons lentement notre capacité à expliquer - de manière prudente et complexe - pourquoi il est si mal pour nous de nous plaindre, de résister, ou repenser nos journées de travail afin qu'elles soient gérables. » Le courrier électronique semble un fait accompli. La résistance est futile.

Cette stratégie repousse ce fatalisme. Ce n'est pas parce que vous ne pouvez pas éviter complètement cet outil que vous devez céder toute autorité sur son rôle dans votre paysage mental. Dans les sections suivantes, je décris trois conseils qui vous aideront à retrouver l'autorité sur la façon dont cette technologie accède à votre temps et à votre attention, et à arrêter l'érosion de l'autonomie identifiée par Freeman. La résistance n'est pas inutile: vous avez plus de contrôle sur votre communication électronique que vous ne le pensez au départ.

### ***Conseil n° 1 : faites en sorte que les personnes qui vous envoient des e-mails fassent plus de travail***

La plupart des auteurs de non-fiction sont facilement accessibles. Ils incluent une adresse e-mail sur leurs sites Web d'auteur ainsi qu'une invitation ouverte à leur envoyer toute demande ou suggestion qui leur vient à l'esprit. Beaucoup encouragent même cette rétroaction comme un engagement nécessaire à l'importance insaisissable mais tant vantée du «renforcement de la communauté» parmi leurs lecteurs. Mais voici le truc: *je ne l'achète pas.*

Si vous visitez la page de contact de mon site Web d'auteur, il n'y a pas d'adresse e-mail à usage général. Au lieu de cela, je liste différentes personnes que vous pouvez contacter à des fins spécifiques: mon agent littéraire pour les demandes de droits, par exemple, ou mon agent parlant pour les demandes de parole. Si vous souhaitez me joindre, je vous propose uniquement une adresse e-mail à usage spécial qui est accompagnée de conditions et une attente réduite à laquelle je répondrai:

*Si vous avez une offre, une opportunité ou une introduction qui pourrait rendre ma vie plus intéressante, envoyez-moi un e-mail à l'adresse **intéressante [at] calnewport.com**. Pour les raisons indiquées ci-dessus, je ne répondrai qu'aux propositions qui correspondent bien à mon calendrier et à mes intérêts.*

J'appelle cette approche un *filtre d'expéditeur*, car je demande à mes correspondants de se filtrer avant d'essayer de me contacter. Ce filtre a considérablement réduit le temps que je passe dans ma boîte de réception. Avant de commencer à utiliser un filtre d'expéditeur, j'avais une adresse électronique standard à usage général répertoriée sur mon

site Web. Sans surprise, j'avais l'habitude de recevoir un grand volume de longs e-mails demandant des conseils sur des questions spécifiques (et souvent assez compliquées) d'étudiant ou de carrière. J'aime aider les individus, mais ces demandes sont devenues écrasantes - elles n'ont pas mis longtemps à envoyer les expéditeurs, mais elles nécessiteraient beaucoup d'explications et d'écriture de ma part pour répondre. Mon filtre d'expéditeur a éliminé la plupart de ces communications et, ce faisant, a considérablement réduit le nombre de messages que je rencontre dans ma boîte de réception d'écriture. Quant à mon intérêt à aider mes lecteurs, je redirige maintenant cette énergie vers des paramètres que je choisis soigneusement pour maximiser l'impact. Au lieu de permettre à n'importe quel étudiant dans le monde de m'envoyer une question, par exemple, je travaille maintenant en étroite collaboration avec un petit nombre de groupes d'étudiants où je suis assez accessible et je peux offrir un mentorat plus substantiel et efficace.

Un autre avantage d'un filtre d'expéditeur est qu'il réinitialise les attentes. La ligne la plus cruciale de ma description est la suivante: «Je ne répondrai qu'aux propositions qui correspondent bien à mon calendrier et à mes intérêts.» Cela semble mineur, mais cela fait une différence substantielle dans la façon dont mes correspondants pensent de leurs messages pour moi. La convention sociale par défaut entourant le courrier électronique est qu'à moins que vous ne soyez célèbre, si quelqu'un vous envoie quelque chose, vous lui devez une réponse. Par conséquent, pour la plupart, une boîte de réception pleine de messages génère un sentiment d'obligation majeur.

En remettant à la place les attentes de vos correspondants à la réalité que vous

probablement *pas* répondu, l'expérience est transformée. La boîte de réception est désormais un ensemble d'opportunités que vous pouvez consulter lorsque vous avez du temps libre, en recherchant celles qui vous semblent intéressantes à engager. Mais la pile de messages non lus ne génère plus un sentiment d'obligation. Vous pourriez, si vous le vouliez, les ignorer tous, et il ne se passerait rien de mal. Psychologiquement, cela peut être libérateur.

Lorsque j'ai commencé à utiliser un filtre d'expéditeur, je craignais que cela semble prétentieux - comme si mon temps était plus précieux que celui de mes lecteurs - et que cela dérangerait les gens. Mais cette peur ne s'est pas réalisée. La plupart des gens acceptent facilement l'idée que vous avez le droit de contrôler *votre propre* communication entrante, car ils aimeraient jouir de ce même droit. Plus important encore, les gens apprécient la clarté. La plupart sont d'accord pour ne pas recevoir de réponse s'ils n'en attendent pas (en général, ceux avec une présence publique mineure, comme les auteurs, surestiment à quel point les gens se soucient vraiment de leurs réponses à leurs messages).

Dans certains cas, cette réinitialisation des attentes peut même vous faire gagner *plus de* crédit lorsque vous répondez. Par exemple, un éditeur d'une publication en ligne m'a envoyé une fois une opportunité de publication d'invité avec l'hypothèse, établie par mon filtre, que je ne répondrais probablement pas. Quand je l'ai fait, cela a été une heureuse surprise. Voici son résumé de l'interaction:

*Alors, quand j'ai envoyé un courriel à Cal pour lui demander s'il voulait contribuer à [la publication], mes attentes étaient fixées. Il n'avait rien sur son [filtre d'expéditeur] à propos de vouloir bloguer sur l'invité, donc il n'y aurait pas eu de rancune si je n'avais jamais entendu un coup d'œil. Puis, quand il a répondu, j'étais ravi.*

Mon filtre d'expéditeur particulier n'est qu'un exemple de cette stratégie générale. Prenons l'exemple du consultant Clay Herbert, qui est un expert dans l'organisation de campagnes de financement participatif pour les start-ups technologiques : une spécialité qui attire de nombreux correspondants dans l'espoir de glaner quelques conseils utiles. Comme le rapporte un article de Forbes.com sur les filtres des expéditeurs, «à un moment donné, le nombre de personnes contactées a dépassé la capacité [d'Herbert], alors il a créé des filtres qui imposent à la personne qui demande de l'aide».

Bien qu'il soit parti d'une motivation similaire à la mienne, les filtres d'Herbert ont fini par prendre une forme différente. Pour le contacter, vous devez d'abord consulter une FAQ pour vous assurer que votre question n'a pas déjà été répondu (ce qui était le cas pour de nombreux messages que Herbert traitait avant que ses filtres soient en place). Si vous passez à travers ce tamis FAQ, il vous demande alors de remplir un sondage qui lui permet de filtrer davantage les connexions qui semblent particulièrement pertinentes pour son expertise. Pour ceux qui franchissent cette étape, Herbert applique une somme modique que vous devez payer avant de communiquer avec lui. Ces frais ne visent pas à faire de l'argent supplémentaire, mais plutôt à sélectionner des personnes qui souhaitent sérieusement recevoir des conseils et agir en conséquence.

Les filtres d'Herbert lui permettent toujours d'aider les gens et de rencontrer des opportunités intéressantes. Mais en même temps, ils ont réduit sa communication entrante à un niveau qu'il peut facilement gérer.

Pour donner un autre exemple, considérons Antonio Centeno, qui dirige le populaire blog *Real Man Style*. Le filtre émetteur de Centeno présente un processus en deux étapes . Si vous avez une question, il vous détourne vers un lieu public pour la poster. Centeno pense qu'il est inutile de répondre aux mêmes questions encore et encore en privé un sur-une des conversations. Si vous passez cette étape, il vous fait

ensuite vous engager, en cochant les cases, aux trois promesses suivantes:

- ✓ Je ne pose pas à Antonio une question de style que je pourrais trouver en recherchant Google pendant 10 minutes.
- Je ne SPAMMING pas Antonio avec une demande générique de copier-coller pour promouvoir mon entreprise non liée.
- ✓ Je ferai une bonne action pour un inconnu au hasard si Antonio répond dans les 23 heures.

La boîte de message dans laquelle vous pouvez taper votre message n'apparaît sur la page de contact qu'après avoir cliqué sur la boîte par les trois promesses.

Pour résumer, les technologies sous-jacentes au courrier électronique sont transformatrices, mais les conventions sociales actuelles régissant la façon dont nous appliquons cette technologie sont sous-développées. L'idée que tous les messages, indépendamment de leur destination ou de leur expéditeur, arrivent dans la même boîte de réception indifférenciée, et que l'on s'attend à ce que chaque message mérite une réponse (opportune), est absurdement improductive. Le filtre des expéditeurs est une petite mais utile étape vers un meilleur état des choses, et c'est une idée dont le temps est venu - au moins pour le nombre croissant d'entrepreneurs et d'indépendants qui reçoivent tous deux beaucoup de communications entrantes et ont la capacité de dicter leur accessibilité. (J'adorerais également voir des règles similaires devenir omniprésentes pour la communication intra-bureau dans les grandes organisations, mais pour les raisons exposées au chapitre 2, nous sommes probablement loin de cette réalité.) Si vous êtes en mesure de Pour ce faire, considérez les filtres d'expéditeur comme un moyen de récupérer un certain contrôle sur votre temps et votre attention.

### ***Astuce n° 2 : travaillez plus lorsque vous envoyez ou répondez à des e-mails***

Considérez les e-mails standard suivants :

**E-mail # 1 :** «C'était un plaisir de vous rencontrer la semaine dernière. J'adorerais suivre certains d'entre eux

les questions que nous avons discutées. Voulez-vous prendre un café? "

**E-mail # 2 :** «Nous devrions revenir au problème de recherche dont nous avons discuté lors de ma dernière visite. Rappelez-moi où nous en sommes avec ça? "

**E-mail n ° 3 :** «J'ai essayé cet article dont nous avons discuté. C'est attaché. Pensées?"

Ces trois exemples devraient être familiers à la plupart des travailleurs du savoir, car ils sont représentatifs de la plupart des messages qui remplissent leurs boîtes de réception. Ce sont également des mines terrestres à productivité potentielle: la façon dont vous y répondrez aura un impact significatif sur le temps et l'attention que la conversation qui en résulte finira par consommer.

En particulier, les e-mails interrogatifs comme ceux - ci génèrent un instinct initial pour lancer la réponse la plus rapide possible qui effacera le message - temporairement - de votre boîte de réception. Une réponse rapide vous procurera, à court terme, un soulagement mineur, car vous renvoyez la responsabilité impliquée par le message hors de votre terrain et sur l'expéditeur. Ce soulagement, cependant, est de courte durée, car cette responsabilité continuera à rebondir encore et encore, sape continuellement votre temps et votre attention. Je suggère donc que la bonne stratégie face à une question de ce type consiste à faire une pause un moment avant de répondre et à prendre le temps de répondre à l'invite de touche suivante:

*Quel est le projet représenté par ce message et quel est le processus le plus efficace (en termes de messages générés) pour mener à bien ce projet?*

Une fois que vous avez répondu à cette question par vous-même, remplacez une réponse rapide par une réponse qui prend le temps de décrire le processus que vous avez identifié, souligne l'étape actuelle et met l'accent sur l'étape suivante. C'est ce que j'appelle l'*approche* du courrier électronique *centrée sur le processus*, et elle est conçue pour minimiser à la fois le nombre d'e-mails que vous recevez et la quantité d'encombrement mental qu'ils génèrent.

Pour mieux expliquer ce processus et pourquoi il fonctionne, tenez compte des réponses centrées sur le processus suivantes aux exemples d'e-mails précédents:

**Réponse centrée sur le processus à l'e-mail n ° 1 :** «J'adorerais prendre un café. Rendez-vous au Starbucks sur le campus. Ci-dessous, j'ai listé deux jours la semaine prochaine quand je serai libre. Pour chaque jour, j'ai énuméré trois fois. Si l'une de ces combinaisons jour / heure vous convient, faites-le moi savoir. Je considérerai votre confirmation de réponse pour la réunion. Si aucune de ces combinaisons de date et d'heure ne fonctionne, appelez-moi au numéro ci-dessous et nous hacherons une heure qui fonctionne. J'attends ça avec impatience. »

**Réponse centrée sur le processus au courriel n ° 2 :** «Je suis d'accord pour que nous revenions à cette problème. Voici ce que je suggère...

«La semaine prochaine, envoyez- moi par e-mail tout ce dont vous vous souvenez de notre discussion sur le problème. Une fois que je reçois ce message, je vais créer un répertoire partagé pour le projet et y ajouter un document qui résume ce que vous m'avez envoyé, combiné avec ma propre mémoire de notre discussion passée. Dans le document, je vais souligner les deux ou trois prochaines étapes les plus prometteuses.

«Nous pourrons alors faire une pause lors de ces prochaines étapes pendant quelques semaines et nous réinscrire. Je suggère que nous planifions un appel téléphonique pendant un mois à partir de maintenant à cet effet. Ci-dessous, j'ai énuméré quelques dates et heures auxquelles je suis disponible pour un appel. Lorsque vous répondez avec vos notes, indiquez la combinaison de date et d'heure qui vous convient le mieux et nous considérerons cette confirmation de réponse pour l'appel. J'ai hâte de creuser ce problème. »

**Réponse centrée sur le processus à l' e-mail n ° 3 :** «Merci de m'avoir répondu. Je vais lire ce brouillon de l'article et vous renvoyer une version révisée annotée de commentaires vendredi 10 octobre. Dans cette version que je renvoie, je vais modifier ce que je peux faire moi-même et ajouter des commentaires pour attirer votre attention sur les endroits où je pense que vous êtes le mieux placé pour apporter des améliorations. À ce momentlà, vous devriez avoir ce que vousbesoin de polir et soumettre le projet final, donc je vais vous laisser faire cela, pas besoin de répondre à ce message ou à suivre avec moi après mon retour les modifications , à moins que , de bien sûr, il y a un problème. »

En élaborant ces exemples de réponses, j'ai commencé par identifier le projet impliqué par le message. Remarquez que le mot «projet» est utilisé librement ici. Il peut couvrir des choses qui sont grandes et évidemment des projets, comme faire des progrès sur un problème de recherche (exemple # 2), mais il s'applique tout aussi facilement à de petits défis logistiques comme la mise en place d'un café (exemple # 1). J'ai ensuite pris une minute ou deux pour réfléchir à un processus qui nous amène de l'état actuel à un résultat souhaité avec un minimum de messages requis. La dernière étape consistait à rédiger une réponse décrivant clairement ce processus et où nous en sommes. Ces exemples sont centrés sur une réponse par e-mail , mais il doit être clair qu'une approche similaire fonctionne également lors de l'écriture d'un message électronique à partir de zéro.

L' approche centrée sur les processus de la messagerie électronique peut considérablement réduire l'impact de cette technologie sur votre temps et votre attention. Il y a deux raisons à cet effet. Tout d'abord, cela réduit le nombre d' e-mails dans votre boîte de réception, parfois de manière significative (quelque chose d'aussi simple que de planifier une réunion de café peut facilement se transformer en une demi-douzaine de messages ou plus sur une période de plusieurs jours, si vous ne faites pas attention à votre

réponses). Cela, à son tour, réduit le temps que vous passez dans votre boîte de réception et réduit le cerveau que vous devez dépenser lorsque vous le faites.

Deuxièmement, pour voler la terminologie de David Allen, un bon message axé sur les processus

«ferme la boucle» immédiatement par rapport au projet en cours. Lorsqu'un projet est initié par un e-mail que vous envoyez ou recevez, il s'accroupit dans votre paysage mental - devenant quelque chose qui est «dans votre assiette» dans le sens où il a été porté à votre attention et doit finalement être traité. Cette méthode ferme cette boucle ouverte dès qu'elle se forme. En parcourant l'ensemble du processus, en ajoutant à vos listes de tâches et en calendrier tous les engagements pertinents de votre part, et en mettant l'autre partie au courant, votre esprit peut récupérer l'immobilier mental une fois le projet exigé. Moins d'encombrement mental signifie plus de ressources mentales disponibles pour une réflexion approfondie.

Les e-mails centrés sur le processus peuvent ne pas sembler naturels au premier abord. D'une part, ils nécessitent que vous passiez plus de temps à réfléchir à vos messages avant de les composer. Pour le moment, cela peut sembler que vous passez *plus de temps* sur les e-mails. Mais le point important à retenir est que les deux à trois minutes supplémentaires que vous passez à ce stade vous permettront d'économiser beaucoup plus de minutes pour lire et répondre à des messages supplémentaires inutiles plus tard.

L'autre problème est que les messages centrés sur le processus peuvent sembler étriqués et trop techniques. Les conventions sociales actuelles entourant le courrier électronique favorisent un ton conversationnel qui s'oppose aux calendriers ou arbres de décision plus systématiques couramment utilisés dans la communication centrée sur les processus. Si cela vous concerne, je vous suggère d'ajouter un préambule conversationnel plus long à vos messages. Vous pouvez même séparer la partie centrée sur le processus du message de l'ouverture conversationnelle avec une ligne de séparation, ou la nommer «Prochaines étapes proposées», de sorte que son ton technique semble plus approprié dans le contexte.

En fin de compte, ces tracas mineurs en valent la peine. En réfléchissant davantage à ce qui est réellement proposé par les messages électroniques qui entrent et sortent de votre boîte de réception, vous réduirez considérablement l'impact négatif de cette technologie sur votre capacité à effectuer un travail qui compte vraiment.

**Astuce n ° 3 : ne répondez pas**

En tant qu'étudiant diplômé au MIT, j'ai eu l'occasion d'interagir avec des universitaires célèbres. Ce faisant, j'ai remarqué que beaucoup partageaient une approche fascinante et quelque peu rare du courrier électronique: leur comportement par défaut lors de la réception d'un message électronique était de *ne pas répondre*.

Au fil du temps, j'ai appris la philosophie qui sous-tend ce comportement: en ce qui concerne le courrier électronique, selon eux, il est de la responsabilité de l'expéditeur de convaincre le destinataire qu'une réponse vaut la peine. Si vous n'avez pas présenté d'argument convaincant *et* minimisé suffisamment l'effort requis par le professeur pour répondre, vous n'avez pas obtenu de réponse.

Par exemple, l'e-mail suivant ne générerait probablement pas de réponse avec de nombreux

les noms célèbres de l'Institut:

*Salut professeur. J'aimerais m'arrêter un moment pour parler du <sujet X>. Êtes vous disponible?*

Répondre à ce message demande trop de travail («Êtes-vous disponible?» Est trop vague pour être répondu rapidement). De plus, il n'y a aucune tentative de faire valoir que ce chat vaut le temps du professeur. Avec ces critiques à l'esprit, voici une version du même message qui serait plus susceptible de générer une réponse:

*Salut professeur. Je travaille sur un projet similaire au <sujet X> avec mon conseiller, <professeur Y>. Est-ce correct si je m'arrête dans les quinze dernières minutes de vos heures de bureau jeudi pour expliquer ce que nous faisons plus en détail et voir si cela pourrait compléter votre projet actuel?*

Contrairement au premier message, celui-ci montre clairement pourquoi cette réunion est logique et minimise l'effort requis du récepteur pour répondre.

Cette astuce vous demande de reproduire, dans la mesure du possible dans votre contexte professionnel, cette ambivalence professorale par e-mail. Pour vous aider dans cet effort, essayez d'appliquer les trois règles suivantes pour trier les messages qui nécessitent une réponse et ceux qui ne le nécessitent pas.

Tri des e-mails par le professeur : ne répondez pas à un e-mail si l'une des conditions suivantes s'applique:

- Il est ambigu ou rend difficile pour vous de générer une réponse raisonnable.
- Ce n'est pas une question ou une proposition qui vous intéresse.
- Rien de vraiment bien ne se produirait si vous répondiez et rien de vraiment mauvais ne se produirait si vous ne le faisiez

pas.

Dans tous les cas, il existe de nombreuses exceptions évidentes. Si un message ambigu au sujet d'un projet qui ne vous intéresse pas vient du PDG de votre entreprise, par exemple, vous répondrez. Mais au-delà de ces exceptions, cette approche professorale vous demande de devenir bien plus impitoyable lorsque vous décidez de cliquer ou non sur «répondre».

Cette astuce peut être inconfortable au début, car elle vous fera briser une convention clé qui entoure actuellement le courrier électronique: les réponses sont supposées, indépendamment de la pertinence ou de la pertinence du message. Il n'y a également aucun moyen d'éviter que de mauvaises choses se produisent si vous adoptez cette approche. Au minimum, certaines personnes peuvent être confuses ou bouleversées, surtout si elles n'ont jamais vu les conventions de messagerie standard

interrogé ou ignoré. Voici la chose: ça va. Comme l'auteur Tim Ferriss une fois a écrit: «Développez l'habitude de laisser de petites mauvaises choses se produire. Si vous ne le faites pas, vous ne trouverez jamais de temps pour les grandes choses qui changent la vie . » Cela devrait vous rassurer de réaliser que, comme l'ont découvert les professeurs du MIT, les gens adaptent rapidement leurs attentes aux spécificités de vos habitudes de communication. Le fait que vous n'ayez pas répondu à leurs messages écrits à la hâte n'est probablement pas un événement central de leur vie.

Une fois que vous aurez surmonté l'inconfort de cette approche, vous commencerez à ressentir ses récompenses. Il y a deux tropes communes autour desquelles les gens discutent des solutions à la surcharge des e-mails . L'un dit que l'envoi d' e-mails génère plus d' e-mails, tandis que l'autre dit que la lutte avec des e-mails ambigus ou non pertinents est une source majeure de stress lié à la boîte de réception . L'approche suggérée ici répond de manière agressive aux deux problèmes - vous envoyez moins d' e-mails et ignorez ceux qui ne sont pas faciles à traiter - et, ce faisant, affaiblira considérablement l'adhérence de votre boîte de réception sur votre temps et votre attention.

## Conclusion

L'histoire de la fondation de Microsoft a été racontée tellement de fois qu'elle est entrée dans le royaume de la légende. À l'hiver 1974, un jeune étudiant de Harvard du nom de Bill Gates voit l'Altair, le premier ordinateur personnel au monde, sur la couverture de *Popular Electronics*. Gates se rend compte qu'il existe une opportunité de concevoir un logiciel pour la machine, alors il laisse tout tomber et avec l'aide de Paul Allen et Monte Davidoff passe les huit prochaines semaines à pirater ensemble une version du langage de programmation BASIC pour l'Altair. Cette histoire est souvent citée comme un exemple de la perspicacité et de l'audace de Gates, mais des entretiens récents ont révélé un autre trait qui a joué un rôle crucial dans la fin heureuse du conte: la capacité de travail profond surnaturel de Gates.

Comme Walter Isaacson a expliqué dans un article 2013 sur le thème de la *Harvard Gazette*, M. Gates a travaillé avec une telle intensité pour ces longueurs pendant ce deux mois tronçon qu'il s'effondrerait souvent dans le sommeil sur son clavier au milieu d'écrire une ligne de code. Il dormait ensuite pendant une heure ou deux, se réveillait et reprenait là où il s'était arrêté - une capacité qu'un Paul Allen encore impressionné décrit comme «un prodigieux exploit de concentration». Dans son livre *The Innovators*, Isaacson a résumé plus tard la tendance unique de Gates vers la profondeur comme suit: «Le seul trait qui différenciait [Gates d'Allen] était la concentration. L'esprit d'Allen oscillerait entre de nombreuses idées et passions, mais Gates était un obsédant en série. »

C'est ici, dans cette histoire de focalisation obsessionnelle de Gates, que nous rencontrons la forme la plus forte de mon argument pour le travail en profondeur. C'est facile, au milieu des turbulences d'une ère de l'information en évolution rapide, de passer par défaut au grognement dialectique. Les bourreaux parmi nous sont vaguement mal à l'aise à propos de l'attention que les gens portent à leurs téléphones, et se languissent des jours de concentration sans hâte, tandis que les hipsters numériques assimilent une telle nostalgie au luddisme et à l'ennui, et croient qu'une connexion accrue est le fondement d'un avenir utopique. Marshall McLuhan a déclaré que «le médium est le message», mais notre conversation actuelle sur ces sujets semble impliquer que «le médium est la moralité» - soit vous êtes dans le futur de Facebook, soit vous le voyez comme notre chute.

Comme je l'ai souligné dans l'introduction de ce livre, je n'ai aucun intérêt à ce débat. Un engagement à travailler en profondeur n'est pas une position morale et ce n'est pas une déclaration philosophique - c'est plutôt une reconnaissance pragmatique que la capacité de se concentrer est une compétence qui *permet de faire des choses*

*précieuses*. Le travail en profondeur est important, en d'autres termes, non pas parce que la distraction est mauvaise, mais parce qu'elle a permis à Bill Gates de démarrer une industrie d'un milliard de dollars en moins d'un

semestre.

C'est aussi une leçon, comme il se trouve, que j'ai personnellement réappris encore et encore dans ma propre carrière. Je suis un passionné de profondeur depuis plus d'une décennie, mais même moi, je suis toujours régulièrement surpris par sa puissance. Quand j'étais aux études supérieures, la période où j'ai rencontré et commencé à prioriser cette compétence pour la première fois, j'ai constaté qu'un travail approfondi me permettait d'écrire une paire d'articles de qualité évalués par les pairs chaque année (un taux respectable pour un étudiant), tout en ayant rarement travailler cinq heures en semaine ou travailler du tout le week-end (une rareté chez mes pairs).

Cependant, alors que j'approchais de ma transition vers la chaire, j'ai commencé à m'inquiéter. En tant qu'étudiante et post-doctorante, mes engagements en matière de temps étaient minimes - me laissant la majeure partie de ma journée à prendre la forme que je souhaitais. Je savais que je perdrais ce luxe dans la prochaine phase de ma carrière, et je n'avais pas confiance en ma capacité à intégrer suffisamment de travail en profondeur dans ce calendrier plus exigeant pour maintenir ma productivité. Au lieu de simplement étouffer mon anxiété, j'ai décidé de faire quelque chose: j'ai créé un plan pour renforcer mes muscles profonds.

Ces efforts de formation ont été déployés au cours de mes deux dernières années au MIT, alors que j'étais un post-doctorant commençant à chercher des postes de professeur. Ma tactique principale était d'introduire des contraintes artificielles sur mon emploi du temps, afin de mieux approcher le temps libre plus limité que j'attendais en tant que professeur. En plus de ma règle de ne pas travailler la nuit, j'ai commencé à prendre des pauses déjeuner prolongées au milieu de la journée pour aller courir, puis déjeuner à mon appartement. J'ai également signé un accord pour écrire mon quatrième livre, *So Good They Can't Ignore You*, au cours de cette période - un projet, bien sûr, qui a rapidement imposé ses propres exigences intenses à mon temps.

Pour compenser ces nouvelles contraintes, j'ai affiné ma capacité à travailler en profondeur. Entre autres méthodes, j'ai commencé à bloquer plus soigneusement les heures de travail profondes et à les protéger contre les incursions. J'ai également développé une capacité à travailler soigneusement à travers mes pensées pendant les nombreuses heures que je passais à pied chaque semaine (une aubaine pour ma productivité), et je suis devenu obsédé par la recherche

d'emplacements déconnectés propices à la concentration. Pendant l'été, par exemple, je travaillais souvent sous le dôme de la bibliothèque Barker Engineering - un endroit agréablement caverneux qui devient trop encombré lorsque la classe est en session, et pendant l'hiver, je cherchais des endroits plus obscurs pour un peu de silence, finissant par développer une préférence pour la petite mais bien équipée bibliothèque musicale Lewis. À un certain moment, j'ai même acheté un 50 \$ haut de gamme grille doublée cahier de laboratoire pour travailler sur des preuves mathématiques, estimant que ses frais induirait plus de soin dans ma pensée.

J'ai fini par être surpris de voir à quel point cet engagement en profondeur a bien fonctionné. Après avoir pris un emploi en tant que professeur d'informatique à l'Université de Georgetown dans le

à l'automne 2011, mes obligations ont en fait considérablement augmenté. Mais je m'entraînais depuis ce moment. Non seulement j'ai préservé la productivité de ma recherche; il s'est en fait *amélioré*. Mon taux précédent de deux bons articles par an, que je maintenais en tant qu'étudiant diplômé non encombré, a bondi à quatre bons articles par an, en moyenne, une fois que je suis devenu un professeur beaucoup plus encombré.

Aussi impressionnant que cela fût pour moi, cependant, j'allais bientôt apprendre que je n'avais pas encore atteint les limites de ce qu'un travail profond pouvait produire. Cette leçon viendrait au cours de ma troisième année en tant que professeur. Au cours de ma troisième année à Georgetown, qui s'est étendue de l'automne 2013 à l'été 2014, j'ai reporté mon attention sur mes habitudes de travail profondes, à la recherche de nouvelles opportunités d'amélioration. Une des principales raisons de cet engagement profond est le livre que vous lisez actuellement - dont la plupart ont été écrits pendant cette période. L'écriture d'un manuscrit de soixante-dix mille mots, bien sûr, a imposé une nouvelle contrainte soudaine à mon emploi du temps déjà chargé, et je voulais m'assurer que ma productivité académique ne prenait pas un coup correspondant. Une autre raison pour laquelle je suis revenu à la profondeur était le processus d'occupation imminent. Il me restait un an ou deux de publications avant la soumission de mon dossier d'occupation. *En d'autres termes*, c'était le moment de faire une déclaration sur mes capacités (d'autant plus que ma femme et moi avions l'intention de faire grandir notre famille avec un deuxième enfant au cours de la dernière année avant le mandat). La dernière raison pour laquelle je suis retourné à la profondeur était plus personnelle et (certes) un toucher pétulant. J'avais demandé et été rejeté pour une subvention très respectée que beaucoup de mes collègues recevaient. Je suis bouleversé et embarrassé, alors j'ai décidé qu'au lieu de simplement se plaindre ou de se complaire dans le doute de soi, je compenser la perte de la subvention en augmentant le

taux et impressiveness de mes publications permettant de les déclarer en mon nom que je fait l'ai *fait* savoir ce que je faisais, même si cette seule demande de subvention ne me convenait pas.

J'étais déjà un adepte du travail en profondeur, mais ces trois forces m'ont poussé à pousser cette habitude à l'extrême. Je suis devenu impitoyable en refusant des engagements qui prenaient du temps et j'ai commencé à travailler davantage dans des endroits isolés en dehors de mon bureau. J'ai placé un décompte de mes heures de travail profondes dans une position proéminente près de mon bureau et je me suis fâché quand il n'a pas réussi à croître assez rapidement. Peut-être le plus percutant, j'ai repris mon habitude au MIT de travailler sur des problèmes dans ma tête chaque fois qu'un bon moment se présentait - que ce soit promener le chien ou faire la navette. Alors que plus tôt, j'avais tendance à augmenter mon travail en profondeur uniquement à l'approche d'une échéance, cette année j'étais implacable - la plupart du temps tous les jours de la semaine, je poussais mon esprit à me débattre avec des résultats conséquents, indépendamment du fait qu'une échéance spécifique soit ou non près. J'ai résolu des preuves sur les trajets en métro et en pelletant la neige. Lorsque mon fils a fait la sieste le week-end, je suivais le rythme de la cour et, coincé dans la circulation, je résolvais méthodiquement des problèmes qui

me bloquaient.

Au cours de cette année, je suis devenu une machine de travail en profondeur et le résultat de cette transformation m'a pris au dépourvu. Au cours de la même année où j'ai écrit un livre et où mon fils aîné est entré dans les terribles deux, j'ai réussi à plus que doubler ma productivité académique moyenne, en publiant *neuf* articles évalués par des pairs - tout en maintenant mon interdiction de travailler le soir.

Je suis le premier à admettre que mon année de profondeur extrême était peut-être un peu trop extrême: elle s'est révélée épuisante sur le plan cognitif, et à l'avenir, je modérerai probablement cette intensité. Mais cette expérience renforce le point qui a ouvert cette conclusion: le travail en profondeur est *bien plus* puissant que la plupart des gens ne le comprennent. C'est un engagement envers cette compétence qui a permis à Bill Gates de profiter d'une opportunité inattendue pour créer une nouvelle industrie, et qui m'a permis de doubler ma productivité académique la même année où j'ai décidé d'écrire simultanément un livre. Je pense que laisser les masses distraites se joindre à quelques-uns est une expérience transformatrice.

La vie profonde, bien sûr, n'est pas pour tout le monde. Cela nécessite un travail acharné et des changements drastiques dans vos

habitudes. Pour beaucoup, il y a un réconfort dans l'occupation artificielle de la messagerie électronique rapide et de la posture des médias sociaux, tandis que la vie profonde exige que vous laissiez une grande partie de cela derrière. Il y a aussi un malaise qui entoure tout effort pour produire les meilleures choses que vous êtes capable de produire, car cela vous oblige à faire face à la possibilité que votre meilleur ne soit pas (encore) si bon. Il est plus sûr de commenter notre culture que de monter sur le ring rooseveltien et d'essayer de la lutter pour quelque chose de mieux.

Mais si vous êtes prêt à contourner ces comforts et ces peurs, et que vous avez plutôt du mal à déployer votre esprit à sa pleine capacité pour créer des choses qui comptent, alors vous découvrirez, comme d'autres l'ont fait avant vous, que la profondeur génère une vie riche en productivité et le sens. Dans la partie 1, j'ai cité l'écrivain Winifred Gallagher disant: «Je vais vivre la vie concentrée, parce que c'est la meilleure sorte qui existe.» Je suis d'accord. Bill Gates aussi. Et j'espère que maintenant que vous avez terminé ce livre, vous êtes également d'accord.

## Aussi par Cal Newport

*Si bon qu'ils ne peuvent pas vous ignorer*

*Comment devenir une  
superstar du secondaire*

*Comment devenir un étudiant  
hétéro Comment gagner au  
collège*

# Remarques

## *introduction*

«**Dans ma chambre de retraite**» ; «**Je garde la clé**» ; et «**Le sentiment de repos et de renouvellement**» : Jung, Carl. *Souvenirs, rêves, réflexions* . Trans. Richard Winston. New York: Panthéon, 1963.

«**Bien qu'il ait eu beaucoup de patients**» et d'autres informations sur les habitudes des artistes: Currey, Mason. *Rituels quotidiens: comment fonctionnent les artistes* . New York: Knopf, 2013.

La chronologie suivante de la vie et du travail de Jung s'est également révélée utile pour démêler le rôle du travail en profondeur dans sa carrière: Cowgill, Charles. "Carl Jung." Mai 1997. <http://www.muskingum.edu/~psych/psycweb/history/jung.htm>.

Anders Ericsson de la Florida State University est un chercheur universitaire de premier plan sur le concept de

entraîne-toi. Il a une belle description de l'idée sur son site Web académique:  
<http://www.psy.fsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.exp.perf.html>.

Ma liste des habitudes de travail profondes de personnalités importantes provient des sources suivantes:

- L' information sur Montaigne provient de: Bakewell, Sarah. *Comment vivre: ou une vie de Montaigne en un Question et vingt tentatives de réponse* . New York: Other Press, 2010.
- Les informations sur Mark Twain proviennent de: *Rituels quotidiens de* Mason Currey .
- Les informations de Woody Allen proviennent du documentaire de Robert Weide de 2011, *Woody Allen: A Documentary* .
- L' information de Peter Higgs provient de: Sample, Ian. "Peter Higgs s'avère aussi insaisissable que Higgs Boson après le succès Nobel." *Guardian* , 9 octobre 2013, <http://www.theguardian.com/science/2013/oct/08/nobel-laureate-peter-higgs-boson-elusive>.
- Les informations sur JK Rowling proviennent de: [https://twitter.com/jk\\_rowling](https://twitter.com/jk_rowling).
- Les informations sur Bill Gates proviennent de: Guth, Robert. "Dans Secret Hideaway, Bill Gates réfléchit à l'avenir de Microsoft." *Wall Street Journal* , 28 mars 2005, <http://online.wsj.com/news/articles/SB111196625830690477>.
- Les informations de Neal Stephenson proviennent d'une ancienne version du site Web de Stephenson, qui a été conservée dans un instantané de décembre 2003 par The Internet Archive: <http://web.archive.org/web/20031207060405/http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html>.

«**Une étude McKinsey de 2012 a révélé que**» : Chui, Michael et al. «L'économie sociale: libérer la valeur et

La productivité grâce aux technologies sociales." McKinsey Global Institute. Juillet 2012.  
[http://www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_telecoms\\_internet/the\\_social\\_economy](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy).

«**Ce que le Net semble faire, c'est**» et «**je ne suis pas le seul**» : Carr, Nicholas. "Google nous rend-il stupides?" *The Atlantic Monthly* , juillet – août 2008. [http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid / 306868 /](http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid / 306868/).

Le fait que Carr ait dû déménager dans une cabine pour terminer l'écriture de *The Shallows* vient de la note de l'auteur dans la version de poche du livre.

«**Superpuissance du 21e siècle**» : Barker, Eric. "Restez concentré: 5 façons d'augmenter votre durée d'attention." *Aoyer le mauvais arbre* . 18 septembre 2013.  
<http://www.bakadesuyo.com/2013/09/stay-focused/>.

## *Chapitre 1*

Informations sur le trafic électoral de Nate Silver sur le site Internet du *New York Times* : Tracy, Marc. "Nate Silver est un

One-Man Machine trafic pour les temps « . *New Republic* , 6 novembre 2012.  
<http://www.newrepublic.com/article/109714/nate-silvers-fivethirtyeight-blog-drawing-massive-traffic-times>.

Informations sur le contrat ESPN / ABC News de Nate Silver: Allen, Mike. "Comment ESPN et ABC ont atterri Nate Silver." Politico, 22 juillet 2013.  
<http://www.politico.com/blogs/media/2013/07/how-espn-and-abc-landed-nate-silver-168888.html>.

Exemples de préoccupations concernant la méthodologie de Silver:

Davis, Sean M. «La valeur de Nate Silver est-elle en danger?» Daily Caller, 1er novembre 2012.  
<http://dailycaller.com/2012/11/01/is-nate-silvers-value-at-risk/>.

Marcus, Gary et Ernest Davis. "Ce que Nate Silver se trompe." *The New Yorker* , 25 janvier 2013.  
<http://www.newyorker.com/online/blogs/books/2013/01/what-nate-silver-gets-wrong.html>.

Les informations sur David Heinemeier Hansson proviennent des sites Web suivants:

- David Heinemeier Hanson. <http://david.heinemeierhansson.com/>.
- Lindberg, Oliver. «Les secrets du succès de 37signals.» 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](http://en.wikipedia.org/wiki/OAK_Racing).

Pour en savoir plus sur les offres de John Doerr: «John Doerr». Forbes.  
<http://www.forbes.com/profile/john-doerr/>.

La valeur nette de 3,3 milliards de dollars de John Doerr a été récupérée sur la page de profil Forbes.com suivante le 10 avril 2014: <http://www.forbes.com/profile/john-doerr/>.

«**Nous sommes au début d'une grande restructuration**» et «**Nos technologies sont en avance**» : à partir de la page 9 de Brynjolfsson, Erik et Andrew McAfee. *Course contre la machine: comment la révolution numérique accélère l'innovation, stimule la productivité et transforme irréversiblement l'emploi et l'économie* . Cambridge, MA: Digital Frontier Press, 2011.

«**D'autres technologies comme la visualisation des données, l'analyse, les communications à haute vitesse**» : Ibid., 9.

"**La question clé sera: êtes-vous doué pour travailler avec des machines intelligentes ou non?**" : à partir de la page 1 de Cowen, Tyler. *La moyenne est terminée* . New York: Pingouin, 2013.

Rosen, Sherwin. "L'économie des superstars." *The American Economic Review* 71,5 (décembre 1981): 845– 858.

«**Entendre une succession de chanteurs médiocres ne signifie pas une seule performance exceptionnelle**» : Ibid., 846.

L'exemple Instagram et sa signification pour les disparités de travail ont été portés à mon attention pour la première fois par l'écriture / prise de parole de Jaron Lanier.

### *Comment devenir un gagnant dans la nouvelle économie*

Détails sur les outils de Nate Silver:

- Hickey, Walter. "Comment devenir Nate Silver en 9 étapes simples." Business Insider, 14 novembre 2012.  
<http://www.businessinsider.com/how-nate-silver-and-fivethirtyeight-works-2012-11>.
- Argent, Nate. «IAmA Blogger pour FiveThirtyEight au New York Times. Demande-moi n'importe quoi.» Reddit.

- "Pourquoi utiliser Stata." [www.stata.com/why-use-stata/](http://www.stata.com/why-use-stata/).

L'exemple SQL que j'ai donné provenait de PostgreSQL, un système de base de données open source populaire à la fois dans l'industrie et (en particulier) dans le monde universitaire. Je ne sais pas quel système spécifique Silver utilise, mais il nécessite presque certainement une variante du langage SQL utilisé dans cet exemple.

### *Le travail en profondeur vous aide à apprendre rapidement les choses difficiles*

«**Laissez votre esprit devenir un objectif**» : à partir de la page 95 de Sertillanges, Antonin-Dalmace. *La vie intellectuelle: ses esprits, ses conditions, ses méthodes*. Trans. Mary Ryan. Cork, Irlande: Mercier Press, 1948.

«**Le développement et l'approfondissement de l'esprit**» : Ibid., 13.

Les détails sur la pratique délibérée s'inspirent largement du document d'enquête fondateur sur le sujet: Ericsson, KA, RT Krampe et C. Tesch-Römer. «Le rôle de la pratique délibérée dans l'acquisition des performances d'experts». *Psychological Review* 100.3 (1993): 363–406.

«**Nous nions que ces différences [entre les artistes experts et les adultes normaux] sont immuables**» : Ibid., 13.

«**Les hommes de génie eux-mêmes**» : à partir de la page 95 de Sertillanges, *La vie intellectuelle*.

«**L'attention diffuse est presque antithétique à l' attention focalisée requise par la pratique délibérée**» : à partir de la page 368 d'Ericsson, Krampe et Tesch-Romer. «Le rôle de la pratique délibérée dans l'acquisition des performances d'experts».

Des détails sur la neurobiologie de la performance des experts peuvent être trouvés dans: Coyle, *The Talent Code*.

Coyle a également un joli diaporama sur la myélinisation sur son site Web: «Vous voulez être un athlète de superstar? Construisez plus de myéline. Le code des talents. [www.thetalentcode.com/myelin](http://www.thetalentcode.com/myelin).

Pour en savoir plus sur la pratique délibérée, les deux livres suivants fournissent un bon aperçu populaire:

- Colvin, Geoffrey. *Le talent est surévalué: ce qui sépare vraiment les artistes de classe mondiale de tout le monde* Sinon . New York: Portfolio, 2008.
- Coyle, Daniel. *Le code des talents: la grandeur n'est pas née. C'est grandi. Voici comment* . New York: Bantam, 2009.

### *Le travail en profondeur vous aide à produire à un niveau d'élite*

Plus d'informations sur Adam Grant, ses dossiers et son (trente pages) CV peuvent être trouvés sur son site Web académique: <https://mgmt.wharton.upenn.edu/profile/1323/>.

Grant, Adam. *Donner et prendre: Pourquoi aider les autres favorise notre réussite*. New York: Viking Adult, 2013.

L'article sur Adam Grant dans le *New York Times Magazine*: Dominus, Susan. "La voie sainte pour réussir." *New York Times Magazine*, 31 mars 2013: MM20.

Newport, Cal. *Comment devenir un étudiant hétéro : les stratégies non conventionnelles utilisées par les vrais étudiants pour obtenir un score élevé tout en étudiant moins*. New York: Three Rivers Press, 2006.

Leroy, Sophie. «Pourquoi est-il si difficile de faire mon travail? Le défi des résidus d'attention lors du passage d'une tâche à l'autre. » *Comportement organisationnel et processus de décision humaine* 109 (2009): 168–181.

### *Et Jack Dorsey?*

"Il est un perturbateur à grande échelle et un récidiviste" et "Je fais beaucoup de mon travail aux tables debout " et les détails sur le programme quotidien de Jack Dorsey

proviennent de l'article Forbes.com suivant: Savitz, Eric. "Jack Dorsey: secrets de leadership de Twitter et Square." Forbes, 17 octobre 2012.  
<http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square/>

Le numéro de valeur nette de Jack Dorsey cité a été consulté sur le profil Forbes.com suivant le 10 avril 2014: <http://www.forbes.com/profile/jack-dorsey/>.

**«Je peux passer un bon samedi solide sans»** : extrait d'une interview avec Kerry Trainor réalisée en octobre 2013 par HuffPost Live. Un clip avec le devis d'utilisation par e-mail est disponible ici:  
<http://www.kirotv.com/videos/technology/how-long-can-vimeo-ceo-kerry-trainor-go-without/vCCBLd/>.

## *Chapitre 2*

**«Le plus grand plan d'étage ouvert au monde»** et d'autres informations sur le nouveau siège social de Facebook: Hoare, Rose. "Les bureaux ouverts créent-ils un meilleur travail ou des esprits fermés?" CNN, 4 octobre 2012.  
<http://edition.cnn.com/2012/10/04/business/global-office-open-plan/>.

**«Nous encourageons les gens à rester dehors»** et d'autres informations sur le siège social de Square: Savitz, Eric. "Jack Dorsey: secrets de leadership de Twitter et Square." Forbes, 17 octobre 2012.  
<http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square/>

«Province des adolescents bavards» et «nouveaux gains de productivité» de l'article suivant du *New York Times* sur la messagerie instantanée: Strom, David. «La génération de la messagerie instantanée change la façon dont les affaires parlent.» *New York Times*, 5 avril 2006. <http://www.nytimes.com/2006/04/05/technology/techspecial4/05message.html>.

Plus d'informations sur Hall peuvent être trouvées sur Hall.com et dans cet article: Tsotsis, Alexia. "Hall.com lève 580 000 \$ auprès du fondateur et d'autres pour transformer la collaboration en temps réel." TechCrunch, 16 octobre 2011. <http://techcrunch.com/2011/10/16/hall-com-raises-580k-from-founders-collective-and-others-to-transfo realtime-collaboration/>.

Une liste à jour des plus de huit cents employés du *New York Times* utilisant Twitter: <https://twitter.com/nytimes/nyt-journalists/members>.

La pièce originale de Jonathan Franzen pour *The Guardian* a été publiée en ligne le 13 septembre 2013 sous le titre «Jonathan Franzen: ce qui ne va pas avec le monde moderne». La pièce a depuis été retirée pour des problèmes «juridiques».

Voici la pièce *Slate* du 4 octobre 2013, de Katy Waldman, qui a fini par s'intituler «La guerre solitaire de Jonathan Franzen sur Internet continue». Notez à partir de l'URL que le titre d'origine était encore plus dur: [http://www.slate.com/blogs/future\\_tense/2013/10/04/jonathan\\_franzen\\_says\\_twitter\\_is\\_a\\_coercive\\_dev](http://www.slate.com/blogs/future_tense/2013/10/04/jonathan_franzen_says_twitter_is_a_coercive_dev)

«Franzen est une catégorie» : d'après la réponse de Jennifer Weiner à Franzen dans *The New Republic* : Weiner, Jennifer. "Ce que Jonathan Franzen ne comprend pas à mon sujet." *New Republic*, 18 septembre 2013, <http://www.newrepublic.com/article/114762/jennifer-weiner-responds-jonathan-franzen>.

«Distraction massive» et «Si vous commencez juste à travailler» : Trésor, Julian. «Saines nouvelles: plus de preuves préjudiciables sur les bureaux à aire ouverte.» Sound Agency, 16 novembre 2011. <http://www.thesoundagency.com/2011/sound-news/more-damaging-evidence-on-open-plan-offices/>.

«Cela a été rapporté par les sujets» et les résultats connexes de: Mark, Gloria, Victor M. Gonzalez et Justin Harris. «Aucune tâche laissée de côté? Examen de la nature du travail fragmenté. » *Actes de la conférence SIGCHI sur les facteurs humains dans les systèmes informatiques*. New York: ACM, 2005.

"Twitter est un crack pour les accros aux médias" et d'autres détails de la pensée de George Packer sur les médias sociaux: Packer,

George. "Arrêtez le monde." *The New Yorker*, 29 janvier 2010, <http://www.newyorker.com/online/blogs/georgepacker/2010/01/stop-the-world.html>.

## *Le trou noir métrique*

«Une méthode de communication« libre et sans friction »» et d'autres détails de l' expérience de messagerie électronique de Tom Cochran :

Cochran, Tom. "Le courrier électronique n'est pas gratuit." *Harvard Business Review*, 8 avril 2013. <http://blogs.hbr.org/2013/04/email-is-not-free/>.

«Il est objectivement difficile de mesurer un individu» : à partir de la page 509 de Piketty, Thomas. *La capitale au XXIe siècle*. Cambridge, MA: Belknap Press, 2014.

«Sans aucun doute vrai» : Manzi, Jim. "Ouvre-boîte de Piketty." *National Review*, 7 juillet 2014. <http://www.nationalreview.com/corner/382084/piketts-can-opener-jim-manzi>. Cette critique attentive et critique du livre de Piketty par Jim Manzi est à l'origine de la citation de Piketty.

## *Le principe de la moindre résistance*

«Au début, l'équipe a résisté» ; «Mettre leur carrière en danger» ; et «un meilleur produit livré au client» ainsi qu'un bon résumé de la recherche sur la connectivité de Leslie Perlow se trouvent dans Perlow, Leslie A. et Jessica L. Porter. «Rendre les congés

prévisibles et obligatoires.» *Harvard Business Review*, octobre 2009.  
<https://hbr.org/2009/10/making-time-off-predictable-and-required>.

Pour en savoir plus sur le système de gestion des tâches de David Allen, consultez son livre:  
Allen, David. *Faire avancer les choses*. New York: Viking, 2001.

Le diagramme de gestion des tâches à *quinze éléments d' Allen* se trouve dans Allen, *Getting Things Done*, ainsi qu'en ligne: [http://gettingthingsdone.com/pdfs/tt\\_workflow\\_chart.pdf](http://gettingthingsdone.com/pdfs/tt_workflow_chart.pdf).

## *L'activité en tant que proxy pour la productivité*

L' indice h pour un universitaire est (grossièrement) la plus grande valeur x qui satisfait à la règle suivante: "J'ai publié au moins x articles avec x ou plusieurs citations." Notez que cette valeur parvient à capturer à la fois le nombre d'articles que vous avez écrits et la fréquence à laquelle vous êtes cité. Vous ne pouvez pas gagner un haut indice h valeur simplement en pompant beaucoup de faible valeur papiers, ou en ayant un petit nombre de documents qui sont souvent cités. Cette mesure a tendance à se développer au cours des carrières, c'est pourquoi dans de nombreux domaines, les objectifs de l' indice h sont liés à certains jalons de carrière.

«**Pour faire du vrai bon travail de physique**» : arrive aux alentours de 28:20 dans une interview télévisée de 1981 avec Richard Feynman pour le programme BBC *Horizon* (l'interview diffusée aux États-Unis comme un épisode de *NOVA*). La vidéo YouTube de cette interview que j'ai regardée lors de mes recherches sur ce livre a depuis été supprimée en raison d'une plainte pour atteinte aux droits d'auteur déposée par la BBC (<https://www.youtube.com/watch?v=Bgaw9qe7DEE>). Les transcriptions de la citation pertinente, cependant, peuvent être trouvées à [http://articles.latimes.com/1988-02-16/news/mn-42968\\_1\\_nobel-prize/2](http://articles.latimes.com/1988-02-16/news/mn-42968_1_nobel-prize/2) et <http://calnewport.com/blog/2014/04/20/richard-feynman-didnt-win-a-nobel-by-responding-promptly-et>

<http://www.worldcat.org/wcpa/servlet/DCARead?standardNo=0738201081&standardNoType=1&extrait=true>

«**Les gestionnaires eux-mêmes habitent un paysage psychique déconcertant**» : à partir de la page 9 de Crawford, Matthew. *Achetez la classe en tant que Soulcraft*. New York: Pingouin, 2009.

«**Widgets de démarrage**» : ce concept est une métaphore populaire pour discuter du système de gestion des tâches de David Allen; cf Mann, Merlin. "Podcast: Entretien avec David Allen de GTD sur la procrastination." 43 Dossiers, 19 août 2007. <http://www.43folders.com/2006/10/10/productive-talk-procrastination>; Schuller, Wayne. "La puissance des widgets de démarrage." *Blog de Wayne Schuller*, 9 avril 2008. <http://schuller.id.au/2008/04/09/the-power-of-cranking-widgets-gtd-times/>; et Babauta, Leo. "Widgets de démarrage: transformez votre travail en une productivité sans stress ." *Zen Habits*, 6 mars 2007. <http://zenhabits.net/cranking-widgets-turn-your-work-into/>.

Pour en savoir plus sur l' interdiction du travail à domicile de Marissa Mayer : Carlson, Nicholas. «Comment Marissa Mayer a compris

Le travail à domicile Yahoos se relâchait. » *Business Insider*, 2 mars 2013.  
<http://www.businessinsider.com/how-marissa-mayer-figured-out-work-at-home-yahoos-were-slacking-3>.

## *Le culte d'Internet*

Alissa Rubin tweete sur @Alissanyt. Je n'ai pas de preuve précise qu'Alissa Rubin a été contrainte de tweeter. Mais je

peut faire un cas circonstanciel: elle inclut "nyt" dans son pseudo Twitter, et le *Times* maintient un bureau de médias sociaux qui aide à éduquer ses employés sur la façon d'utiliser les médias sociaux (cf [https://www.mediabistro.com/alltwitter/new-york-times-social-media-desk\\_b53783](https://www.mediabistro.com/alltwitter/new-york-times-social-media-desk_b53783)), un

objectif qui a conduit plus de huit cents employés à tweeter:  
<https://twitter.com/nytimes/nyt-journalists/members>.

Voici un exemple d'un des articles d'Alissa Rubin que j'ai rencontré lors de la rédaction de ce chapitre: Rubin, Alissa J., et Maïa de la Baume, «Allégations de complicité française dans le génocide du Rwanda, ravive le ressentiment mutuel». *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.

Facteur, Neil. *Technopole: l'abandon de la culture à la technologie*. New York: Vintage Books, 1993.

«**Cela ne les rend pas illégaux**» : Ibid., 48.

«**C'est cette propension à considérer« Internet »comme une source de sagesse**» : à partir de la page 25 de Morozov, Evgeny. À

*Enregistrez tout, cliquez ici*. New York: Affaires publiques, 2013.

### *chapitre 3*

«**Je fais tout mon travail à la main**» : extrait de la déclaration de l'artiste de Ric Furrer, qui peut être consultée en ligne, ainsi que des informations biographiques générales sur Furrer et des informations sur son entreprise: <http://www.doorcountyforgeworks.com>.

«**Cette partie, la panne initiale**» ; «**Il faut être très doux**» ; «**C'est prêt**» ; et "**Pour le faire correctement, c'est la chose la plus compliquée**" : du documentaire PBS "Secrets of the Viking Swords", qui est un épisode de *NOVA* qui a été diffusé pour la première fois le 25

septembre 2013. Pour plus d'informations sur l'épisode et en ligne streaming voir:  
<http://www.pbs.org/wgbh/nova/ancient/secrets-viking-sword.html>.

«**Les satisfactions de se manifester concrètement**» : à partir de la page 15 de Crawford, *Shop Class as Soulcraft* .

«**Le monde de information autoroutes**» : de Ric Furrer's artiste déclaration:  
<http://www.doorcountyforgeworks.com>.

### *Un argument neurologique pour la profondeur*

«**Pas seulement le cancer**» ; «**Cette maladie voulait**» ; et «**films, promenades**» : à partir de la page 3 de Gallagher, Winifred. *Rapt: l'attention et la vie concentrée* . New York, Pingouin, 2009.

«**Comme des doigts pointant vers la lune**» : Ibid., 2.

«**Qui vous êtes**» : Ibid., 1.

«**Bouton de réinitialisation**» : Ibid., 48.

«**Plutôt que de continuer à se concentrer**» : Ibid., 49.

Bien que *Rapt* fournit un bon résumé des recherches de Barbara Fredrickson sur la positivité (voir pages 48–49), plus de détails peuvent être trouvés dans le livre de Fredrickson 2009 sur le sujet: Frederickson, Barbara. *Positivité: une recherche révolutionnaire révèle comment embrasser la force cachée des émotions positives, surmonter la négativité et prospérer* . New York: Crown Archetype, 2009.

La recherche de Laura Carstensen a été présentée dans *Rapt* (voir pages 50-51). Pour plus d'informations, consultez l'article suivant: Carstensen, Laura L. et Joseph A. Mikels. «À l'intersection de l'émotion et de la cognition: le vieillissement et l'effet de positivité.» *Directions actuelles en psychologie* 14.3 (2005): 117-121.

«**Concentration si intense**» : à partir de la page 71 de Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: La psychologie de l'expérience optimale*. New York: Harper & Row Publishers, 1990.

«**Cinq ans de reportage**» : à partir de la page 13 de Gallagher, *Rapt* .

«**Je choisirai mes cibles avec soin**» : Ibid., 14.

### *Un argument psychologique pour la profondeur*

Pour en savoir plus sur la méthode d'échantillonnage par expérience, lisez l'article original ici:

Larson, Reed et Mihaly Csikszentmihalyi. «La méthode d'échantillonnage par expérience». *Nouvelles orientations pour la méthodologie des sciences sociales et comportementales*. 15 (1983): 41-56.

Vous pouvez également trouver un bref résumé de la technique sur Wikipedia:  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Experience\\_sampling\\_method](http://en.wikipedia.org/wiki/Experience_sampling_method).

«**Les meilleurs moments se produisent généralement**» : à partir de la page 3 de Csikszentmihalyi, *Flow* .

«**Ironiquement, les emplois sont en fait plus faciles à apprécier**» : Ibid., 162.

«**Les emplois doivent être repensés**» : Ibid., 157.

### *Un argument philosophique pour la profondeur*

«**Le monde était autrefois**» : à partir de la page xi de Dreyfus, Hubert et Sean Dorrance Kelly. *All Things Shining: Lire les classiques occidentaux pour trouver un sens à un âge séculier* . New York: Free Press, 2011.

«**L'étreinte métaphysique des Lumières**» : Ibid., 204.

«**Parce que chaque morceau de bois est distinct**» : Ibid., 210.

«**Ne doit pas générer de sens**» : Ibid., 209.

**"Un beau code est court et concis"** : extrait d'une interview de THNKR avec Santiago Gonzalez disponible en ligne: [https://www.youtube.com/watch?v=DBXZWB\\_dNsw](https://www.youtube.com/watch?v=DBXZWB_dNsw).

**«Nous qui taillons de simples pierres» et «Dans la structure globale»** : de la préface de Hunt, Andrew et David Thomas. *Le programmeur pragmatique: du compagnon au maître*. New York: Addison-Wesley Professional, 1999.

## *Homo Sapiens Deepensis*

**«Je vais vivre la vie concentrée»** : à partir de la page 14 de Gallagher, *Rapt*.

### *Règle 1*

Hofmann, W., R. Baumeister, G. Förster et K. Vohs. "Tentations quotidiennes: une étude d'échantillonnage des expériences sur le désir, les conflits et la maîtrise de soi." *Journal of Personality and Social Psychology* 102.6 (2012): 1318–1335.

**«Le désir s'est avéré être la norme, pas l'exception»** : à partir de la page 3 de Baumeister, Roy F. et John Tierney. *Volonté: redécouvrir la plus grande force humaine*. New York: Penguin Press, 2011.

**«Prendre une pause dans un travail [dur]»** : Ibid., 4.

Étude originale: Baumeister, R., E. Bratlavsky, M. Muraven et DM Tice. «Épuisement de l'ego: le moi actif est-il une ressource limitée?» *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998): 1252–1265.

### *Décidez de votre philosophie de profondeur*

**«Ce que je fais prend de longues heures d'étude» et «J'ai été un homme heureux»** : de la page Web de Donald Knuth:

<http://www-cs-faculty.stanford.edu/~uno/email.html>.

**«Personnes qui souhaitent interférer avec ma concentration»** : tiré de l'ancien site Web de Neal Stephenson, dans une page intitulée «Ma bataille en cours avec une attention partielle continue», archivée en décembre 2003: <http://web.archive.org/web/20031231203738/http://www.well.com/~neal/>.

**«L'équation de la productivité est non linéaire»** : tiré de l'ancien site Web de Neal Stephenson, dans une page intitulée «Pourquoi je

Am a Bad Correspondent », archivé en décembre 2003:

<http://web.archive.org/web/20031207060405/http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html>.

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

Pour en savoir plus sur le lien entre *Anathem* et la tension entre la concentration et la distraction, voir «Entretien avec

Neal Stephenson », publié sur GoodReads.com en septembre 2008:

[http://www.goodreads.com/interviews/show/14.Neal\\_Stephenson](http://www.goodreads.com/interviews/show/14.Neal_Stephenson).

**«J'ai vu ma chance»** : extrait du célèbre article (Internet) «Don't Break the Chain» de Brad Isaac, écrit pour

Lifehacker.com: <http://lifehacker.com/281626/jerry-seinfelds-productivity-secret>.

**«L'un des meilleurs journalistes de magazines»** : Hitchens, Christopher, «Touch of Evil». *London Review of Books*, 22 octobre 1992.  
<http://www.lrb.co.uk/v14/n20/christopher-hitchens/touch-of-evil>.

Isaacson, Walter et Evan Thomas. *Les sages: six amis et le monde qu'ils ont fait*. New York: Simon and Schuster Reissue Edition, 2012. (La version originale de ce livre a été publiée en 1986, mais elle a récemment été republiée en couverture rigide, probablement en raison du récent succès de publication d'Isaacson.)

**«Compte richement texturé» et «façonné un plutarque de la guerre froide»** : à partir d'extraits de critiques des *Mages* de Walter Isaacson que j'ai trouvés dans les blouses de

jaquette du livre reproduites sur le site officiel de Simon et Schuster pour le livre:  
<http://books.simonandschuster.com/The-Wise-Men/Walter-Isaacson/9781476728827>.

## Ritualiser

«**Chaque centimètre du bureau de New York [de Caro]**» et «**Je me suis entraîné**» et d'autres détails sur les habitudes de Robert Caro: Darman, Jonathan. «The Marathon Man», *Newsweek*, 16 février 2009, que j'ai découvert à travers le article suivant, «Robert Caro», sur le blog *Daily Routines* de Mason Currey : [http://dailyroutines.typepad.com/daily\\_routines/2009/02/robert-caro.html](http://dailyroutines.typepad.com/daily_routines/2009/02/robert-caro.html).

Les informations sur Charles Darwin ont été portées à mon attention par le post «Charles Darwin» sur *Daily Routines* de Mason Currey , 11 décembre 2008. [http://dailyroutines.typepad.com/daily\\_routines/2008/12/charles-darwin.html](http://dailyroutines.typepad.com/daily_routines/2008/12/charles-darwin.html).

Ce post, à son tour, s'appuie sur *Charles Darwin: un compagnon* de RB Freeman, consulté par Currey sur The Complete Work of Charles Darwin Online.

«**Il y a une notion populaire que les artistes**» : de l'article suivant de Slate.com: Currey, Mason. "Rituels quotidiens."

*Slate* , mai 16,  
2013.

[http://www.slate.com/articles/arts/culturebox/features/2013/daily\\_rituals/john\\_updike\\_william\\_faulkn](http://www.slate.com/articles/arts/culturebox/features/2013/daily_rituals/john_updike_william_faulkn)

«**[Les grands esprits créatifs] pensent comme des artistes**» : de Brooks, David. "Le bon ordre." *New York Times* , 25 septembre 2014, éd. <http://www.nytimes.com/2014/09/26/opinion/david-brooks-routine-creativity-and-president-obama>

«**Ce ne sont que les idées tirées de la marche qui ont de la valeur**» : cette citation de Nietzsche a été portée à mon attention par l'excellent livre sur la marche et la philosophie: Gros, Frédéric. *Une philosophie de la marche* . Trans. John Howe. New York: Verso Books, 2014.

## Faites de grands gestes

«**Alors que je terminais les reliques de la mort , un jour est venu**» : extrait de la transcription de l'interview de Rowling avec Oprah Winfrey en 2010 sur la page de Harry Potter: <http://www.harrypotterspage.com/2010/10/03/transcript-of-oprah-interview-with-jk-rowling/>.

Détails concernant JK Rowling travaillant à l'hôtel Balmoral: Johnson, Simon. "Les fans de Harry Potter paient 1 000 £ par nuit pour rester dans une chambre d'hôtel où JK Rowling a terminé sa série." *Telegraph* , 20 juillet 2008.

<http://www.telegraph.co.uk/news/celebritynews/2437835/Harry-Potter-fans-pay-1000-a-night-to-stay-in-room-where-JK-Rowling-finish-series.html>.

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

«**Cela fait vraiment environ deux mois et demi**» : extrait de l'interview de l'auteur suivante: Birnbaum, Robert. "Alan

Homme léger." Identity Theory, 16 novembre 2000. <http://www.identitytheory.com/alan-lightman/>.

Livre de Michael Pollan sur la construction d'une cabine d'écriture: Pollan, Michael. *Un endroit à moi: l'éducation d'un constructeur amateur* . New York: Random House, 1997.

Pour en savoir plus sur la course de William Shockley pour inventer le transistor de jonction: «Shockley invente le transistor de jonction». PBS.  
<http://www.pbs.org/transistor/background1/events/junctinv.html>.

«**Ohh! Brillant! ADN** » : extrait d'un article de blog de Shankman:« Où est votre maison? » Site Web de Peter Shankman, 2 juillet 2014, <http://shankman.com/where-s-your-home/>.

**«Le voyage a coûté 4 000 \$»** : extrait d'une entrevue avec Shankman: Machan, Dyan. "Pourquoi certains entrepreneurs appellent le TDAH une superpuissance." MarketWatch, 12 juillet 2011. <http://www.marketwatch.com/story/entrepreneurs-superpower-for-some-its-adhd-1310052627559>.

## *Ne travaillez pas seul*

L' article *Bloomberg Businessweek* de juillet 2013 de Venessa Wong intitulé «Ending the Tyranny of the Open-Plan Office»: [Les vingt-huit cents travailleurs cités au sujet de la taille des bureaux ouverts de Facebook ont été extraits des éléments suivants:](http://www.bloomberg.com/articles/2013-07-01/ending-the-tyranny-of-the- Bureau ouverts. Cet article a plus d'informations sur les dommages des espaces de bureaux ouverts sur la productivité des travailleurs.</a></p></div><div data-bbox=)

Article du *Daily Mail* de mars 2014 : Prigg, Mark. "Maintenant, c'est un bureau ouvert." <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2584738/Now-THATS-open-plan-office-New-pictures-re-Facebooks-hacker-campus-house-10-000-workers-ONE-room.html>.

**«Faciliter la communication et le flux d'idées»** : Konnikova, Maria. "Le piège Open-Office ." *The New Yorker* , 7 janvier 2014. <http://www.newyorker.com/business/currency/the-open-office-trap>.

**«Le plan ouvert est assez spectaculaire»** : Stevenson, Seth. "Le patron sans bureau." *Slate* , 4 mai 2014.

[http://www.slate.com/articles/business/psychology\\_of\\_management/2014/05/open\\_plan\\_offices\\_the\\_new\\_trend.html](http://www.slate.com/articles/business/psychology_of_management/2014/05/open_plan_offices_the_new_trend.html)

**«Nous encourageons les gens à rester dehors»** : Savitz, Eric. "Jack Dorsey: secrets de leadership de Twitter et Square." *Forbes*, 17 octobre 2012. <http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square/> / 3 /.

Le *New Yorker* cite le bâtiment 20, ainsi que des informations générales et des listes d'inventions, provenant de l'article suivant du *New Yorker* de 2012 , combiné dans une moindre mesure avec l'expérience de première main de l'auteur avec un tel savoir au MIT: Lehrer, Jonah. "Groupthink." *The New Yorker* , 30 janvier 2012. <http://www.newyorker.com/magazine/2012/01/01/groupthink>.

**«Parcourant la salle»** et l'information sur Mervin Kelly et ses objectifs pour Murray Hill des Bell Labs campus: Gertner, Jon. "Véritable innovation." *New York Times* , 25 février 2012. <http://www.nytimes.com/2012/02/26/opinion/sunday/innovation-and-the-bell-labs-miracle.html>.

Un joli résumé historique de l'invention du transistor se trouve dans «Transistorisé!» sur le site Web de PBS: <http://www.pbs.org/transistor/album1/>. Une histoire plus détaillée se trouve au chapitre 7 du livre de Walter Isaacson de 2014, *The Innovators* . New York: Simon et Schuster.

## *Exécuter comme une entreprise*

**"Comment puis-je faire cela?"** : extrait des pages xix à xx de McChesney, Chris, Sean Covey et Jim Huling. *Les 4 disciplines d'exécution* . New York: Simon et Schuster, 2004.

Clayton Christensen parle également de son expérience avec Andy Grove dans un article de *Harvard Business Review* de juillet-août 2010 , «Comment allez-vous mesurer votre vie?» qu'il a ensuite développé dans un livre du même

nom: <http://hbr.org/2010/07/how-will-you-measure-your-life/ar/1>.

**«Plus vous essayez de faire»** : à partir de la page 10 de McChesney, Covey et Huling, *The 4 Disciplines of Execution* .

**«Si vous voulez gagner la guerre pour attirer l'attention»** : Brooks, David. "L'art de la concentration." *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](http://www.nytimes.com/2014/06/03/opinion/brooks-the-art-of-focus.html?hp&rref=opinion&_r=2).

«Quand vous les recevez» : à partir de la page 12 de McChesney, Covey et Huling, *The 4 Disciplines of Execution*.

«Les gens jouent différemment lorsqu'ils gardent le score» : Ibid., 12.

«Un rythme de réunions régulières et fréquentes» et «l'exécution se produit vraiment» : Ibid., 13.

## Être fainéant

«Je ne suis pas occupé» et «L'oisiveté n'est pas seulement des vacances» : Kreider, Tim. "Le piège occupé." *New York Times*, 30 juin 2013. <http://opinionator.blogs.nytimes.com/2012/06/30/the-busy-trap/>.

Une grande partie (mais pas la totalité) des recherches citées pour étayer la valeur des temps d'arrêt a d'abord été portée à mon attention par le biais d'un article *scientifique américain* détaillé sur le sujet: Jabr, Ferris. "Pourquoi votre cerveau a besoin de plus de temps d'arrêt." *Scientific American*, 15 octobre 2013. <http://www.scientificamerican.com/article/mental-downtime/>.

«La littérature scientifique a souligné» : à partir de l'abrégué de Dijksterhuis, Ap, 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): 1005-1007.

L'étude de la théorie de la restauration de l'attention décrite dans le texte: Berman, Marc G., John Jonides et Stephen Kaplan. "Les avantages cognitifs de l'interaction avec la nature." *Psychological Science* 19.12 (2008): 1207-1212.

J'ai appelé cette étude «fréquemment citée» sur la base des plus de quatre cents citations identifiées par Google Scholar en novembre 2014.

Un article en ligne où Berman parle de cette étude et de l'ART en général (la source de mes citations Berman): Berman, Marc. "Berman sur le cerveau: comment booster votre concentration." *Huffington Post*, 2 février 2012. [http://www.huffingtonpost.ca/marc-berman/attention-restoration-theory-nature\\_b\\_1242261.html](http://www.huffingtonpost.ca/marc-berman/attention-restoration-theory-nature_b_1242261.html).

Kaplan, Rachel et Stephen Kaplan. *L'expérience de la nature: une perspective psychologique*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

Ericsson, KA, RT Krampe et C. Tesch-Römer. «Le rôle de la pratique délibérée dans l'acquisition des performances d'experts». *Psychological Review* 100.3 (1993): 363–406.

«S'engager sur un plan précis pour un objectif» : de Masicampo, EJ et Roy F. Baumeister. «Considérez que c'est fait! L'élaboration de plans peut éliminer les effets cognitifs des objectifs non atteints. » *Journal of Personality and Social Psychology* 101.4 (2011): 667.

## Règle n ° 2

Mon estimation de «centaines de milliers» d'étudiants quotidiens du Talmud provient d'un article de Shmuel Rosner, «A Page

a Day », *New York Times*, 1er août 2012 (<http://latitude.blogs.nytimes.com/2012/08/01/considering-seven-and-a-demi-years-of-daily-talmud-study/>), ainsi que ma correspondance personnelle avec Adam Marlin.

«Nous avons donc des échelles qui nous permettent de nous diviser» et «Les gens avec qui nous parlons continuellement ont dit» : interview de Clifford Nass le 10 mai 2013, avec Ira Flatow, sur l'émission *Talk of the Nation: Science Friday* de NPR . L'audio et la transcription sont disponibles en ligne: «Le mythe du multitâche». <http://www.npr.org/2013/05/10/182861382/the-myth>

du multitâche. Dans une tournure tragique, Nass est décédé subitement six mois seulement après cette interview.

*Ne prenez pas de pause dans la distraction. Prenez plutôt des pauses de concentration.*

Pouvoirs, William. *BlackBerry de Hamlet: Construire une bonne vie à l'ère numérique*. New York: Harper, 2010.

**"Faites ce que Thoreau a fait"** : "L'auteur se déconnecte des appareils de communication pour se reconnecter à la vie." PBS NewsHour , 16 août 2010. [http://www.pbs.org/newshour/bb/science-july-dec10-hamlets\\_08-16/](http://www.pbs.org/newshour/bb/science-july-dec10-hamlets_08-16/).

### *Travailler comme Teddy Roosevelt*

Les informations générales sur les habitudes de Theodore Roosevelt à Harvard proviennent de la fantastique biographie d'Edmund Morris: Morris, Edmund. *La montée de Theodore Roosevelt*. New York: Random House, 2001. En particulier, les pages 61 à 65 incluent le catalogue de Morris des activités collégiales de Roosevelt et un extrait d'une lettre de Roosevelt à sa mère qui décrit ses habitudes de travail. Le calcul spécifique que Roosevelt consacre un quart de sa journée type au travail scolaire vient de la page 64.

**«Éventail incroyable d'intérêts»** : à partir de la page 64 de Morris, *Rise of Theodore Roosevelt*.

La réception positive du livre de Roosevelt par le *Nuttall Bulletin* vient des notes de fin de Morris: en particulier, la note 37 dans le chapitre intitulé «L'homme avec le matin dans son visage».

**«L'un des plus avertis»** : à partir de la page 67 de Morris, *Rise of Theodore Roosevelt*. J'ai attribué cette évaluation à Morris, bien que ce soit quelque peu indirect, car Morris ici fait valoir que le père de Roosevelt, après la publication de *The Summer Birds of the Adirondacks*, doit avoir ressenti cela à propos de son fils.

**«Le temps qu'il a passé à son bureau»** : à partir de la page 64 de Morris, *Rise of Theodore Roosevelt*.

### *Mémorisez un jeu de cartes*

Les citations de Daniel Kilov proviennent de correspondances personnelles. Des informations sur son histoire ont été tirées de sa biographie en ligne, <http://mentalathlete.wordpress.com/about/>, et du Lieu Thi Pham. «À Melbourne, les athlètes Memory ouvrent leurs portes.» ZDNet, 21 août 2013. <http://www.smartplanet.com/blog/global-observer/in-melbourne-memory-athletes-open-up-shop/>. Plus d'informations sur les scores de Kilov (exploits de mémoire) de ses deux combats de championnat médaillés peuvent être consultés sur le site Web de World Memory Statistics: <http://www.world-memory-statistics.com/competitor.php?id=1102>.

Foer, Joshua. *Moonwalking avec Einstein: L'art et la science de se souvenir de tout*. New York: Pingouin, 2011.

**«Nous avons constaté que l'une des plus grandes différences»** : Carey, Benedict. "Se souvenir, comme un sport extrême." Blog du *New York Times* Well, 19 mai 2014.

Pour des liens plus intéressants entre la mémorisation et la pensée générale, voir: *The Art of Memory*, de Frances A. Yates, qui a été publié pour la première fois en 1966. La version la plus accessible semble être la belle réimpression de 2001 de l'University of Chicago Press.

### *Règle n ° 3*

**«L'homme le plus connecté du monde» ; «J'étais brûlé» ; «À la fin de cette première semaine» ; "La fin est venue trop tôt»** ; et des informations générales sur l'expérience de Baratunde Thurston: tirées de l'article de Baratunde Thurston «#UnPlug» paru dans le numéro de juillet-août 2013 de *Fast Company*. <http://www.fastcompany.com/3012521/unplug/baratunde-thurston-leaves-the-internet>.

La référence à l'utilisation de Thurston sur Twitter fait référence aux tweets du 13 mars 2014, provenant du pseudo Twitter @Baratunde.

**«Le divertissement était mon premier tirage» ; «[Quand] j'ai adhéré pour la première fois» ; et «[j'utilise] Facebook parce que» : tirés des sections de commentaires des deux articles de blog suivants que j'ai écrits à l'automne 2013:**

- «Pourquoi je ne vais toujours pas rejoindre Facebook: quatre arguments qui n'ont pas réussi à me convaincre.»  
<http://calnewport.com/blog/2013/10/03/why-im-still-not-going-to-join-facebook-four-arguments-that-f-convince-me/>.
- "Pourquoi je n'ai jamais rejoint Facebook."  
<http://calnewport.com/blog/2013/09/18/why-i-never-joined-facebook/>.

Pour en savoir plus sur Forrest Pritchard et Smith Meadows Farms: <http://smithmeadows.com/>.

### *Appliquez la loi du vital peu à vos habitudes Internet*

**«Qui a dit que mes fans voulaient entendre parler de moi» :** extrait d'un discours de Malcolm Gladwell qui a eu lieu au Forum international de l'édition numérique dans le cadre de la Convention BookExpo America 2013, tenue en mai 2013, à New York. Un résumé de la conférence, y compris les citations extraites de ce chapitre, et quelques extraits vidéo, peuvent être trouvés 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](http://www.huffingtonpost.com/2013/05/29/malcolm-gladwell-attacks-_n_3355041.html).

**"Je ne tweete pas" et "C'est incroyable à quel point trop accessible"** : extrait de l'interview suivante de Michael Lewis: Allan,

Nicole. "Michael Lewis: ce que j'ai lu." The Wire, 1er mars 2010.

<http://www.thewire.com/entertainment/2010/03/michael-lewis-what-i-read/20129/>.

**«Et maintenant, près d'un an plus tard» :** extrait de «Why Twitter Will Endure», par David Carr pour le New York Times en janvier 2010:  
<http://www.nytimes.com/2010/01/03/weekinreview/03carr.html>.

**"Twitter est un crack pour les accros des médias"** : extrait d'un article d'opinion en ligne écrit pour le site Web du New Yorker : Packer,

George. "Arrêtez le monde." The New Yorker , 29 janvier 2010.

<http://www.newyorker.com/online/blogs/georgepacker/2010/01/stop-the-world.html>.

*La loi de quelques - uns vitaux* est discutée dans de nombreuses sources. Le livre de Richard Koch de 1998, *The 80/20 Principle* (New York: Crown, 1998), semble avoir contribué à réintroduire l'idée sur un marché commercial. Le méga-vendeur de 2007 de Tim Ferriss, *The 4-Hour Workweek* (New York: Crown, 2007), l'a popularisé davantage, en particulier auprès de la communauté des entrepreneurs technologiques. La page Wikipédia sur le principe de Pareto a un bon résumé des différents endroits où cette idée générale s'applique (j'ai tiré plusieurs de mes exemples d'ici):  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto\\_principle](http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle).

### *Quittez les réseaux sociaux*

**«Tout est plus excitant quand c'est une fête»** et des informations générales sur la «fête d'emballage» de Ryan Nicodemus: «Jour 3: Fête d'emballage». Les minimalistes.  
<http://www.theminimalists.com/21days/day3/>.

Le nombre moyen de statistiques sur les abonnés Twitter provient de: «L'utilisateur moyen de Twitter est une femme américaine

iPhone et 208 abonnés. "Telegraph , 11 octobre 2012.

<http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9601327/Average-Twitter-user-is-an-American-woman-an-iPhone-and-208-followers.html>.

Prenez cette statistique avec un grain de sel. Un petit nombre d'utilisateurs de Twitter ont une telle audience que la moyenne est élevée. Vraisemblablement, la médiane serait beaucoup plus faible. Mais là encore, les deux statistiques incluent les utilisateurs qui se sont inscrits juste pour essayer le service ou lire des tweets, et qui n'ont fait aucune tentative sérieuse pour gagner des followers ou écrire des tweets. Si nous limitions notre attention à ceux qui tweetent et veulent des followers, alors le nombre de followers serait plus élevé.

## *N'utilisez pas Internet pour vous divertir*

«Prenons le cas d'un Londonien qui travaille» ; «Grande et profonde erreur» ; «Pendant ces seize heures, il est libre» ; et "Quoi? Vous dites que la pleine énergie » : extrait du chapitre 4 de Bennett, Arnold. *Comment vivre 24 heures par jour*. Publié à l'origine en 1910. Les citations sont tirées de la version gratuite du texte conservé au format HTML sur Project Gutenberg: <http://www.gutenberg.org/files/2274/2274-h/2274-h.htm>.

### *Règle n ° 4*

«Les gens devraient profiter de la météo en été» et des notes générales sur la décision de Jason Fried de déplacer 37 signaux (maintenant Basecamp) à une semaine de travail de quatre jours : «Expériences en milieu de travail: un mois pour vous-même». Signal v. Noise, 31 mai 2012. <https://signalvnoise.com/posts/3186-workplace-experiments-a-month-to-yourself>.

"Emballage de 40 heures en quatre jours" : extrait d'une critique Forbes.com de Fried: Weiss, Tara. "Pourquoi une semaine de travail de quatre jours ne fonctionne pas." Forbes. 18 août 2008. [www.forbes.com/2008/08/18/careers-leadership-work-leadership-cx\\_tw\\_0818workweek.html](http://www.forbes.com/2008/08/18/careers-leadership-work-leadership-cx_tw_0818workweek.html).

«Le but de la semaine de travail de 4 jours est» et «Très peu de gens travaillent même 8 heures par jour» : d'après la réponse de Fried sur le blog de son entreprise: «Forbes rate le but de la semaine de travail de 4 jours ». Signal v. Noise, 20 août 2008. <http://signalvnoise.com/posts/1209-forbes-misses-the-point-of-the-4-day-work-week>.

«Je prendrais 5 jours d'affilée» : sur le blog de l'entreprise de Fried: «Workplace Experiments». <https://signalvnoise.com/posts/3186-workplace-experiments-a-month-to-yourself>.

"Comment pouvons-nous nous permettre de le faire" : d'un article d'Incom.com: Fried, Jason. "Pourquoi j'ai accordé un mois de congé à ma société." Inc., 22 août 2012. <http://www.inc.com/magazine/201209/jason-fried/why-company-a-month-off.html>.

Les notes sur le nombre d'heures par jour de pratique délibérée sont possibles à la page 370 de: Ericsson, KA, RT Krampe et C. Tesch-Römer. «Le rôle de la pratique délibérée dans l'acquisition des performances d'experts». *Psychological Review* 100.3 (1993): 363–406.

### *Planifiez chaque minute de votre journée*

Les statistiques sur les habitudes de la télévision britannique proviennent de cet article du *Guardian*, par Mona Chalabi, publié le 8 octobre 2013: «Passons-nous plus de temps en ligne ou à regarder la télévision?» <http://www.theguardian.com/politics/reality-check/2013/oct/08/passez-plus-de-temps-en-ligne-ou-regarder-tv-internet>.

L'article de Laura Vanderkam dans le *Wall Street Journal* : «Overestimating Our Overworking», 29 mai 2009, <http://online.wsj.com/news/articles/SB124355233998464405>.

«Je pense que vous sous-estimatez de loin» : extrait du commentaire n ° 6 du blog «Habitudes profondes: planifiez votre semaine à l'avance», 8 août 2014. <http://calnewport.com/blog/2014/08/08/deep-habitudes-planifier-votre-semaine-à-l'avance>.

### *Terminez votre travail par cinq trente*

«Les mythes effrayants et les données effrayantes abondent» et des informations générales sur l' habitude de productivité à horaire fixe de Radhika Nagpal :

«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-learn-to-stop-inquiet-and-love-the-tenure-track-faculty-life/>.

Citation de Matt Welsh à propos des voyages typiques pour les professeurs débutants: «The Fame Trap». Volatile and Decentralized, 4 août 2014. <http://matt-welsh.blogspot.com/2014/08/the-fame-trap.html>.

le problème de la science où Radhika Nagpal's travail apparaît sur le couverture <http://www.sciencemag.org/content/343/6172.toc>; *Science* 343.6172 (14 février 2014): 701–808.

## *Devenez difficile à atteindre*

«**Nous érodons lentement notre capacité à expliquer**» : à partir de la page 13 de Freeman, John. *La tyrannie du courrier électronique: le voyage de quatre mille ans dans votre boîte de réception*. New York: Scribner, 2009.

Pour voir mes filtres d'expéditeur en action: <http://calnewport.com/contact/>.

«**Alors, quand j'ai envoyé un e-mail à Cal pour lui demander**» : Glei, Jocelyn. "Stop the Insanity: How to Crush Communication Overload." 99U, <http://99u.com/articles/7002/stop-the-insanity-how-to-crush-communication-overload>.

«**À un moment donné, le nombre de personnes qui tendent la main**» et plus de détails sur les filtres de Clay Herbert et Antonio Centeno: Simmons, Michael. "Création de relations ouvertes: l' habitude de 15 minutes qui transforme votre réseau." Forbes, 24 juin 2014. <http://www.forbes.com/sites/michaelsimmons/2014/06/24/open-relationship-building-the-15-minute-habit-that-transforms-your-network/>.

Notez que cet article Forbes.com parle également de ma propre habitude de filtrage des expéditeurs. (J'ai suggéré le nom de «filtre d'expéditeur» à l'auteur de l'article, Michael Simmons, qui est aussi un ami de longue date.)

Voir les filtres d'Antonio en action: <http://www.realmensrealstyle.com/contact/>.

"Développez l'habitude de laisser de petites choses mauvaises arriver" : du blog de Tim Ferriss: "L'art de laisser les mauvaises

Des choses arrivent." The Tim Ferriss Experiment, 25 octobre 2007.

<http://fourhourworkweek.com/2007/10/25/weapons-of-mass-distractions-and-the-art-of-letting-bad-things-arrive/>.

## *Conclusion*

«**Un prodigieux exploit de concentration**» : extrait d'un article pour la *Harvard Gazette* : Isaacson, Walter. «Dawn of a Revolution», septembre 2013. <http://news.harvard.edu/gazette/story/2013/09/dawn-of-a-revolution/>.

«**Le seul trait qui différenciait [Gates d'Allen] était la concentration**» : Isaacson, Walter. *Les innovateurs*. New York: Simon et Schuster, 2014. La citation est venue de 9h55 dans le chapitre 6 de la partie 2 dans la version audio Audible.com intégrale du livre.

Les détails de l'histoire de Bill Gates proviennent principalement d'Isaacson, article «L'aube d'une révolution», que Walter Isaacson a extrait (avec modification) de ses *Innovateurs*. Cependant, j'ai également tiré quelques détails de fond de l'excellente biographie commerciale de Stephen Manes en 1994. Manes, Stephen. *Gates: comment le magnat de Microsoft a réinventé une industrie et s'est fait l'homme le plus riche d'Amérique*. New York: Doubleday, 1992.

Newport, Cal. *Si bon qu'ils ne peuvent pas vous ignorer: pourquoi la compétence l'emporte sur la passion dans la quête du travail que vous aimez*. New York: Business Plus, 2012.

Vous pouvez trouver une liste de mes publications en informatique, organisées par année, sur mon site Web académique: <http://people.cs.georgetown.edu/~cnewport>. Les publications de mon année de vie profonde sont répertoriées sous 2014. Notez que les informaticiens théoriques, comme moi, publient principalement dans des conférences compétitives, pas dans des revues, et que nous avons tendance à lister les auteurs par ordre alphabétique, pas par ordre de contribution.

«**Je vais vivre la vie concentrée**» : à partir de la page 14 de Gallagher, *Rapt*.

\* La réalité complexe des technologies que les vraies entreprises utilisent pour aller de l'avant souligne l'absurdité de l'idée désormais répandue selon laquelle l'exposition à des produits simplistes destinés aux consommateurs , en particulier dans les écoles, prépare en quelque sorte les gens à réussir dans une économie de haute technologie . Donner des iPad aux élèves ou leur permettre de filmer des devoirs sur YouTube les prépare à une économie de haute technologie à peu près autant que jouer avec Hot Wheels les préparerait à prospérer en tant que mécaniciens automobiles.

\* Après que Malcolm Gladwell a popularisé l'idée de la pratique délibérée dans son best-seller de 2008, *Outliers: The Story of Success* , il est devenu à la mode dans les cercles de psychologie (un groupe suspect, en général, de tout ce qui est Gladwellien) de percer l'hypothèse de la pratique délibérée. Pour la plupart, cependant, ces études n'ont pas invalidé la nécessité d'une pratique délibérée, mais ont plutôt tenté d'identifier d'autres composants jouant également un rôle dans la performance des experts. Dans un article de revue de 2013, intitulé «Pourquoi les

performances des experts sont spéciales et ne peuvent pas être extrapolées à partir d'études sur les performances dans la population générale: une réponse aux critiques», et publiées dans la revue *Intelligence* 45 (2014): 81-103, Ericsson a repoussé sur bon nombre de ces études. Dans cet article, Ericsson fait valoir, entre autres, que les conceptions expérimentales de ces articles critiques sont souvent erronées car elles supposent que vous pouvez extrapoler la différence entre la moyenne et la moyenne dans un domaine donné à la différence entre expert et non-expert.

\* Aux États-Unis, il existe trois grades de professeurs: assistant, associé et titulaire. Vous êtes généralement embauché en tant que professeur adjoint et promu professeur agrégé lorsque vous recevez la permanence. Le poste de professeur titulaire est quelque chose qui nécessite généralement de nombreuses années à accomplir après la permanence, si vous y parvenez.

\* Les jeux de décision lexicaux clignotent des chaînes de lettres sur l'écran; certains forment de vrais mots, d'autres non. Le joueur doit décider le plus rapidement possible si le mot est réel ou non, en appuyant sur une touche pour indiquer «réel» et une autre pour indiquer «non réel». Ces tests vous permettent de quantifier combien certains mots clés sont «activés» dans l'esprit du joueur, car plus d'activation conduit le joueur à frapper le «vrai mot» plus rapidement quand il le voit clignoter à l'écran.

\* Dans la partie 2, j'entre plus en détail sur les raisons pour lesquelles cette affirmation n'est pas nécessairement vraie.

\* Je suis un peu lâche dans mon utilisation du mot «individualisé» ici. La philosophie monastique ne s'applique pas uniquement à ceux qui travaillent seuls. Il existe des exemples d'efforts profonds où le travail est effectué au sein d'un petit groupe. Pensez, par exemple, à des équipes de composition de chansons comme Rodgers et Hammerstein, ou à des équipes d'invention comme les frères Wright. Ce que je veux vraiment dire avec mon utilisation du terme, c'est que cette philosophie s'applique bien à ceux qui peuvent travailler vers des objectifs clairs sans les autres obligations qui accompagnent le fait d'être membre d'une organisation plus grande.

\* Les partisans des plans de bureaux ouverts pourraient prétendre qu'ils se rapprochent de ce mélange de profondeur et d'interaction en mettant à disposition des salles de conférence que les gens peuvent utiliser au besoin pour approfondir une idée. Cette vanité, cependant, banalise le rôle du travail en profondeur dans l'innovation. Ces efforts ne sont pas un accompagnement occasionnel de rencontres fortuites inspirantes; ils représentent plutôt l'essentiel de l'effort impliqué dans la plupart des percées réelles.

\* Vous pouvez voir un instantané de mon «décompte des heures» en ligne: «Habitudes profondes: devez-vous suivre les heures ou les jalons?» 23 mars 2014,  
<http://calnewport.com/blog/2014/03/23/deep-habits-should-you-track-hours-or-milestones/>.

\* Il y a un certain débat dans la littérature pour savoir s'il s'agit exactement de la même quantité. Pour nous, cependant, cela n'a pas d'importance. L'observation clé est qu'il existe une ressource limitée, nécessaire à l'attention, qui doit être conservée.

\* L'article spécifique de White dont je tire les étapes présentées ici est disponible en ligne: Ron White, «Comment mémoriser un jeu de cartes avec une vitesse surhumaine», article invité, *The Art of Manhness*, 1er juin 2012, <http://www.artofmanhness.com/2012/06/01/how-to-memorize-a-deck-of-cards/>.

\* Remarquez que le *congé sabbatique sur Internet* n'est pas le même que le *sabbat sur Internet* mentionné dans la règle n ° 2. Ce dernier vous demande de prendre régulièrement de petites pauses sur Internet (généralement un seul jour de week-end), tandis que le premier décrit une interruption substantielle et longue d'une vie en ligne, qui dure plusieurs semaines - et parfois plus.

\* C'est exactement ce type d'analyse qui confirme mon propre manque de présence sur Facebook. Je n'ai jamais été membre et j'ai sans aucun doute manqué de nombreux avantages mineurs du type résumé ci-dessus, mais cela n'a pas affecté ma quête pour maintenir une vie sociale prospère et gratifiante à un degré notable.

\* Cette idée a de nombreuses formes et noms différents, y compris la règle 80/20, le principe de Pareto et, si vous vous sentez particulièrement prétentieux, le principe de la rareté des facteurs.

\* Les études que je cite se penchent sur l'activité de la pratique délibérée - qui chevauche substantiellement (mais pas complètement) notre définition du travail profond. Pour nos fins ici, la pratique délibérée est un bon stand.in spécifique pour la catégorie générale des tâches cognitivement exigeantes auxquelles appartient le travail en profondeur.

## **Merci d'avoir acheté cet ebook, édité par Hachette Digital.**

Pour recevoir des offres spéciales, du contenu bonus et des actualités sur nos derniers ebooks et applications,

Inscrivez vous à notre Newsletter.

[S'inscrire](#)

Ou visitez-nous sur [hachettebookgroup.com/newsletters](http://hachettebookgroup.com/newsletters)

# Contenu

[Couverture](#)

[Titre de page](#)

[Bienvenue](#)

[introduction](#)

## **PARTIE 1: L'idée**

[Chapitre 1: Le travail en profondeur est précieux](#)

[Chapitre 2: Le travail en profondeur est rare](#)

## Chapitre 3: Le travail en profondeur est significatif

### PARTIE 2: Les règles

Règle n ° 1: Travaillez en profondeur

Règle n ° 2: Embrassez l'ennui

Règle n ° 3: Quittez les réseaux sociaux

Règle n ° 4: Vider les bas-fonds

Conclusion

Aussi par Cal Newport

Remarques

Newsletters

droits d'auteur

droits d'auteur

Copyright © 2016 par Cal Newport

Conception de la couverture par Elizabeth Turner

Copyright de la couverture © 2016 par Hachette Book Group, Inc.

Tous les droits sont réservés. Conformément à la loi américaine sur le droit d'auteur de 1976, la numérisation, le téléchargement et le partage électronique de toute partie de ce livre sans l'autorisation de l'éditeur constituent un piratage illégal et un vol de la propriété intellectuelle de l'auteur. Si vous souhaitez utiliser des éléments du livre (autrement qu'à des fins de révision), une autorisation écrite préalable doit être obtenue en contactant l'éditeur à permissions@hbgusa.com. Merci de votre soutien aux droits d'auteur.

Grand Central Publishing

Groupe de livres Hachette

1290 Avenue of the Americas, New York, NY 10104

[hachettebookgroup.com](http://hachettebookgroup.com)

[twitter.com/grandcentralpub](http://twitter.com/grandcentralpub)

Première édition du livre numérique: janvier 2016

Grand Central Publishing est une division de Hachette Book Group, Inc.

Le nom et le logo de Grand Central Publishing sont une marque commerciale de Hachette Book Group, Inc.

Le Hachette Speakers Bureau propose un large éventail d'auteurs pour des conférences.  
Pour en savoir plus, rendez-vous sur [www.hachettespeakersbureau.com](http://www.hachettespeakersbureau.com) ou appelez au  
(866) 376-6591.

L'éditeur n'est pas responsable des sites Web (ou de leur contenu) qui n'appartiennent pas à l'éditeur.

ISBN 978-1-4555-8666-0

E3



**DEEP**

