

PETER BREGMAN

BEST-SELLER INTERNATIONAL  
TRADUIT EN 14 LANGUES

# 18 *minutes* pour être **EFFICACE**



La méthode **simple**  
pour éviter **procrastination**  
et **éparpillement**

A L I S I O

# 18 minutes pour être EFFICACE

La véritable solution pour gérer son temps efficacement ? Cibler son énergie sur ce qui est important et arrêter de vouloir tout faire.

Le noyau dur de la démarche de Peter Bregman ? 18 minutes par jour pour s'organiser et hiérarchiser ses priorités.

## Dans ce livre :

- On commence par établir un plan (qu'est-ce qui compte vraiment, quels sont les gros projets/les gros changements que vous voulez opérer ?).
- On consacre à peine plus d'un quart d'heure chaque jour à déterminer les actions quotidiennes importantes.
- Quant au flot de mails, d'appels et de réunions, l'auteur fournit ses astuces pour les utiliser adéquatement sans être emporté par le tourbillon.

« 18 minutes pour être efficace est un guide ultra-pratique, vraiment intelligent et facile à lire, qui va booster votre efficacité et améliorer votre satisfaction. Les idées de ce livre m'ont déjà beaucoup apporté dans mon propre travail. Et ce sera la même chose pour vous. »

Daniel Pink, auteur de *La Vérité sur ce qui nous motive*

**Peter BREGMAN** est le PDG de Bregman Partners, une entreprise de consultants en management. Cet ouvrage est fondé sur la rubrique hebdomadaire qu'il tient pour la *Harvard Business Review*.

ISBN 978-2-37935-017-7



9 782379 350177

20 €  
PRIX TTC  
FRANCE

Rayon : Développement personnel,  
Efficacité professionnelle

ALISIO



**Suivez toute l'actualité des éditions Alisio sur le blog :**

[www.alisio.fr](http://www.alisio.fr)

*Alisio est une marque des éditions Leduc.s*

Édition originale publiée sous le titre *18 minutes: Find Your Focus, Master Distraction, and Get the Right Things Done*

© 2011 by Peter Bregman

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

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Sophie Archambault

Maquette : Sébastienne Ocampo

Design de couverture : François Lamidon

© 2020 Alisio,

une marque des éditions Leduc.s

10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée- Buffon

75015 Paris – France

ISBN : 978-2-37935-017-7

PETER BREGMAN

**18** *minutes*  
*pour être* **EFFICACE**

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Sophie Archambault

A L I S I O

18 minutes pour être efficace

*À ma femme, Eleanor, et à mes enfants,  
Isabelle, Sophia et Daniel, qui me motivent à écrire.*

# SOMMAIRE

|   |     |
|---|-----|
| Préface de Mohamed Mouras                                 | 7   |
| Introduction  | 11  |
| PARTIE 1 : METTEZ-VOUS EN PAUSE                           | 17  |
| PARTIE 2 : QU'ALLEZ-VOUS FAIRE<br>CES 12 PROCHAINS MOIS ? | 59  |
| PARTIE 3 : QU'ALLEZ-VOUS FAIRE AUJOURD'HUI ?              | 131 |
| PARTIE 4 : QUE FAITES-VOUS MAINTENANT ?                   | 175 |
| Et maintenant ?   | 269 |
| Remerciements   | 275 |
| Table des matières  | 277 |



# PRÉFACE DE MOHAMED MOURAS

**C**omment s'est passée votre journée jusque-là ? Qu'avez-vous fait comme expérience ? Qu'avez-vous appris ? Et surtout avez-vous un plan pour réussir demain ce que vous avez peut-être raté aujourd'hui ?

« Vous connaissez Peter Bregman ? »

La femme qui me pose cette question c'est Joanne Mirailles des éditions Leduc.s. Nous nous étions rencontrés quelques semaines plus tôt afin de discuter de plusieurs projets de livre. Étant confortablement installé derrière mon écran, j'ai décidé de mentir. Mon ami Google, rattraperait sûrement mon manque de culture.

« Oui pourquoi ? »

– Nous aimerions que vous fassiez la préface de son dernier livre. Nous avons acquis les droits nécessaires et la sortie est prévue pour la fin de l'année en France. J'ai pensé à vous parce que vous êtes un consultant influent dans les domaines du développement personnel et professionnel. Je me suis dit que... »

Je laisse Joanne déballer son argumentaire et ainsi m'expliquer en quoi ce livre est une opportunité, car il correspond parfaitement à la ligne éditoriale de mon blog [SemeUnActe.com](http://SemeUnActe.com). En réalité, les éloges que je peux lire sur le livre ont déjà fini de me convaincre. Non seulement ce n'est pas tous les jours qu'on vous demande de préfacer un livre, mais c'est encore moins souvent qu'on vous propose d'introduire un bon livre.

« Merci Joanne d'avoir pensé à moi. Je le lis et je reviens vers vous très vite ! »

Quelques minutes plus tard je commence la lecture du livre au format numérique. Je ne m'arrêterai qu'après avoir dépassé la centaine de pages.

La lecture est simple, intelligible et surtout Peter fait ce que peu d'auteurs spécialisés font, il me parle dans un langage que je comprends et me donne des exemples de vie dans lesquels je me reconnais. Sincèrement, ce sont des références dans lesquelles tout le monde peut se reconnaître.

Étant blogueur, une grande partie de ma vie est dévolue à l'écriture, mais pas n'importe laquelle. Ce que j'écris doit être lu... et apprécié. Peter Bregman fait cela avec une aisance déconcertante. À aucun moment de ce livre vous n'aurez l'impression de lire sur la productivité et l'efficacité « sauce firme américaine ». Vous allez agréablement vous perdre au milieu d'histoires légères et presque sans vous en rendre compte, vous allez apprendre, évoluer et devenir meilleur à ce qui vous importe quotidiennement.

Je compare ce livre à une mine d'or. Et pourtant, on ne vous vend pas de rêve dans les pages qui suivent. Pour trouver les pépites, c'est à vous qu'il incombe de prendre la pelle et la pioche et commencer à creuser. Je peux vous assurer qu'en prenant le temps de lire et d'appliquer les conseils de Peter Bregman, vous allez pouvoir donner une nouvelle orientation à vos projets et au final à votre vie.

Vous allez découvrir un livre utile et une méthode pleine de bon sens. Peter Bregman livre en nombre des trucs et des astuces qui vont vous faciliter le quotidien. En fait, son but n'est pas tant de vous le faciliter que de vous aider à y injecter du sens, un résultat précis. Et pour que cet objectif ne reste pas un vague souhait, espoir ou désir (rayez la mention inutile), il y mêle un

vrai pragmatisme nourri par ses années d'expérience entrepreneuriales dans son business de consulting international.

J'ai moi-même appliqué les conseils fondamentaux que j'avais lus et j'en ai tiré principalement quatre étapes pour me concrétiser : une vision globale de ce que je veux apporter au monde, cinq domaines précis où mes talents peuvent faire de moi quelqu'un de remarquable et d'indispensable, un plan d'action journalier qui me permet de rester en phase avec mes grands projets et enfin une manière de me ressourcer continuellement au cours de la journée.

Pour avoir l'habitude de lire des livres américains, je sais d'emblée que certaines personnes vont être rebutées par l'aspect pratico-pratique qui peut se dégager des pages à suivre. Je crois au contraire que toute la force de certains livres américains et de celui-ci en particulier est de vous prendre par la main durant les premières étapes, les plus dures. (Saviez-vous que 70 % du carburant d'une fusée est consommé durant les trente premières secondes ? C'est dire à quel point il est parfois dur de se mettre en mouvement.)

Mon deuxième fils est à mes côtés pendant que j'écris ces lignes. Il fêtera son premier anniversaire dans quelques jours. Il est sur le point de marcher seul, mais il a encore besoin que ses parents soient là pour lui tenir la main. Est-ce à dire que nous serons toujours là pour lui tenir la main ? Non, bien évidemment, mais pour les premiers pas dans la vie, comme pour les premiers pas dans votre nouvelle vie, parfois on se sent plus en confiance lorsque quelqu'un nous tend la main.

**Mohamed Mouras,**  
Expert en leadership et productivité,  
consultant-formateur  
et blogueur sur [SemeUnActe.com](http://SemeUnActe.com)

18 minutes pour être efficace

# INTRODUCTION

Quand Julie\* a commencé sa première journée de travail à la tête du service de la formation continue dans une société d'investissement de taille moyenne, elle a allumé son ordinateur, entré le mot de passe qu'on lui avait donné, ouvert ses e-mails, puis a soupiré. Elle venait à peine d'arriver qu'elle avait déjà 385 e-mails à traiter. Il lui faudrait des jours pour y arriver et quand elle aurait terminé, des centaines d'autres se seraient ajoutées.

Nous commençons chacune de nos journées en sachant pertinemment que nous n'arriverons pas à tout faire. Et quand nous jetons un regard vers le passé, nous nous demandons ce que nous avons fait de toutes ces années. Pourquoi n'avons-nous pas réalisé nos rêves ?

Une seule chose est irrécupérable une fois qu'elle est perdue, et c'est le temps. On peut regagner de l'argent, et parfois même plus que ce qu'on a perdu, se réconcilier avec un ami ou trouver un nouvel emploi, mais si on perd son temps, il est perdu à tout jamais.

Un de mes amis qui est rabbin, Hayyim Angel, ne se rend jamais à un rendez-vous sans emporter quelque chose à lire. Il m'a expliqué que, selon le Talmud, le code de droit judaïque, une personne qui arrive en retard à un rendez-vous commet un péché en faisant perdre son temps à l'autre. Or, c'est là le pire des vols parce qu'une fois qu'on a pris le temps de quelqu'un, on ne peut le lui rendre. Comme mon ami ne veut mettre personne

---

\* Tout au long du livre, quand le nom de famille d'une personne citée n'est pas mentionné, son prénom ainsi que certains renseignements la concernant peuvent avoir été modifiés.

en position de commettre un péché, il s'assure que personne ne risque de lui faire perdre son temps.

Et pourtant, nous gaspillons nous-mêmes constamment notre temps. Voici trois exemples.

Tout d'abord, celui de Bill, qui ne s'était pas posé de questions sur l'intérêt d'assister à la réunion inscrite à son agenda par sa secrétaire. Pendant la réunion, alors qu'il s'y ennuyait, il regretta de ne pas l'avoir fait. Il a donc pris son BlackBerry et a commencé à lire ses e-mails, se laissant totalement absorber par sa lecture. Ce n'est qu'en entendant son nom qu'il a levé les yeux. Sa directrice lui demandait son avis. L'ennui, c'est qu'il n'avait aucune idée de ce dont il était question. *Où ce moment était-il passé ?*

Il y a aussi l'exemple de Romain, qui s'était installé devant son ordinateur à 9 heures, un mercredi matin, sachant qu'il devait absolument faire une chose : préparer une offre de service pour un client qu'il rencontrait deux jours plus tard. Mais, après 3 appels, 15 e-mails, 2 tours aux toilettes, 30 minutes passées à acheter des billets d'avion pour les prochaines vacances familiales et 4 conversations imprévues avec des collègues, il n'avait toujours pas commencé. À ce moment-là, son assistante lui rappela qu'il avait rendez-vous au restaurant 15 minutes plus tard avec un client. *Où était donc passée sa journée ?*

Puis, enfin, l'exemple de Marie. Dès que je l'ai aperçue à la réunion des anciens du lycée, 25 ans après la fin de nos études, je me suis dit qu'elle n'avait pas changé depuis ses 17 ans : elle était toujours aussi belle, élégante, et talentueuse. Cependant, elle n'avait plus la même étincelle dans les yeux. Elle n'était pas malheureuse, m'avait-elle expliqué. Elle aimait son mari et ses enfants. Elle ne se plaignait pas de son travail. Une vie tout à fait correcte, en somme. Mais sans plus. Elle n'avait pas l'impression d'avoir accompli quelque chose. Tous les ans, elle faisait des plans, mais des obstacles se dressaient sur son chemin. Elle avait

le sentiment de n'avoir pas suffisamment exploité son potentiel. Elle avait des objectifs, mais elle n'arrivait pas à les atteindre. *Où étaient donc passées toutes ces années ?*

Selon le principe d'inertie de Newton, un objet continuera à se déplacer à une vitesse constante jusqu'à ce qu'une force extérieure agisse sur lui. Et ce qui est vrai pour les objets l'est également pour les personnes. Soit nous continuons d'avancer sur un chemin qui n'est pas tout à fait le bon, mais nous n'arrivons pas à nous arrêter, soit nous choisissons le bon chemin, mais nous sommes constamment interrompus par une force extérieure.

Si nous voulons nous sentir bien quand nous nous penchons sur ce que nous avons accompli – dans l'année, dans la journée et même au moment qui vient de se passer –, nous devons briser ce modèle, sortir de notre inertie et éviter les distractions et les réactions instinctives. Nous devons intervenir dans nos propres vies.

Il n'est toutefois pas facile d'agir, même quand nous savons ce que nous devons faire. Revenons à l'exemple de Marie. Ce n'est pas qu'elle ne veut pas de famille ; en fait, elle ne voudrait pas la changer. Seulement, son rôle dans la famille a pris toute la place, ce qui l'amène à se demander où sont passées les dernières années et pourquoi sa vie n'est pas plus stimulante. L'ennui, c'est qu'elle ne sait pas ce qu'elle devrait faire l'année prochaine pour changer les choses.

Romain, lui, avait prévu de préparer son offre de service, mais différentes forces l'ont fait dévier de ses plans. Peut-être s'agissait-il de distractions importantes, mais au final, il n'avait pas fait ce qu'il devait faire.

Quant à Bill, il n'avait certainement pas eu l'intention de se laisser déconcentrer par son BlackBerry. L'e-mail qui l'avait distrait n'était même pas important, mais au moment où on avait besoin de lui, son attention était portée sur ce message, si bien qu'il n'avait su quoi répondre à la question qui lui était posée.

Vous trouverez, dans les pages qui suivent, une solution pour surmonter ces difficultés et éviter ces frustrations. Je vous y présente une méthode pour gérer votre année, vos journées et tous les moments qui les composent. Ainsi, votre vie évoluera de façon à ce que vous puissiez vous concentrer sur les priorités que vous vous êtes vous-même fixées. La première étape du processus est très importante. Elle consiste à se réapproprier sa vie.

La première partie, « **Mettez-vous en pause** », vous donnera les bases nécessaires pour transformer mes conseils en actions. Vous apprendrez à cultiver des habitudes et un état d'esprit qui vous aideront à prendre conscience des occasions qui seraient peut-être autrement passées inaperçues. Vous verrez comment accorder la priorité à ce qui est vraiment important, transposer vos priorités dans un plan quotidien et le suivre. Je vous montrerai également comment maîtriser les distractions inévitables qui pourraient miner vos efforts.

Dans la deuxième partie, « **Qu'allez-vous faire ces 12 prochains mois ?** », vous apprendrez à organiser votre vie en fonction de ce qui compte vraiment pour vous, de ce qui vous rend heureux, de ce qui vous permet de tirer parti de vos talents et de ce qui vous aide à progresser vers l'atteinte de vos objectifs. Je vous apprendrai quels sont les quatre éléments sur lesquels vous devriez centrer vos efforts au cours de l'année. Je vous montrerai également ce qui peut neutraliser vos efforts et vous présenterai des stratégies pour éviter ces écueils. Au dernier chapitre de cette partie, je vous expliquerai comment réunir tout ce que vous aurez vu jusque-là afin d'établir vos priorités pour l'année à venir : les cinq axes auxquels vous voulez consacrer la majorité de votre temps au cours de la prochaine année.

Dans la troisième partie, « **Qu'allez-vous faire aujourd'hui ?** », je vous expliquerai comment transposer vos priorités annuelles en un exercice quotidien ne vous demandant que 18 minutes. C'est ce qui vous permettra d'accomplir les choses qui doivent l'être. Vous pourrez ainsi structurer vos journées pour qu'elles soient

plus productives et satisfaisantes, et qu'elles constituent surtout des étapes mesurables dans la réalisation de vos priorités pour l'année.

Dans la quatrième partie, « **Que faites-vous maintenant ?** », je vous apprendrai à maîtriser les distractions, soit en les utilisant à votre avantage, soit en les évitant. Je vous montrerai comment faire preuve de volonté, mais aussi garder le cap, même quand vous seriez tenté d'abandonner, et comment vous protéger en fixant des limites. Cette partie est divisée en trois sections : « La maîtrise de ses leviers », « La maîtrise de ses limites » et « La maîtrise de soi ». Vous trouverez beaucoup de conseils et de règles simples qui vous aideront à ne pas dévier de votre voie.

Enfin, dans la conclusion intitulée « **Et maintenant ?** », je vous présenterai une méthode reconnue pour prendre l'élan qui vous propulsera dans la direction où vous voulez aller.

Il existe une multitude de livres sur le thème de la gestion du temps et qui expliquent comment tout accomplir. C'est une erreur de viser ce but, car non seulement il vous est impossible de tout faire, mais vous vous fatigueriez en essayant parce que vous perdriez de vue l'essentiel.

Ce livre vous aidera à prendre des décisions éclairées sur ce qui vaut la peine d'être fait et ce qu'il vaut mieux laisser tomber. Vous y trouverez des outils et des techniques simples pour vous en tenir aux décisions que vous avez prises, consacrer votre temps à ce qui compte et éviter ce qui ne compte pas. Mais ce n'est pas tout. Il aborde également l'importance d'avoir du plaisir en tentant d'atteindre ses objectifs. La gestion de votre vie ne doit pas être une corvée, tout comme ne devrait pas l'être la lecture d'un livre sur la gestion de votre vie.

Dernièrement, j'ai utilisé Google Earth sur mon iPhone, une application qui offre des cartes satellites du monde entier. La première fois qu'on l'utilise, on voit la Terre qui tourne sur

elle-même dans l'espace, comme si l'écran du téléphone était la fenêtre d'un vaisseau spatial. Puis, lentement, à mesure que l'image se rapproche du lieu où nous nous trouvons, elle devient plus précise et détaillée, ce qui nous donne l'impression d'atterrir. Nous commençons par voir notre pays, notre région, notre ville et enfin la rue exacte où nous nous trouvons.

Ce jour-là, j'étais chez moi, à New York, mais l'application s'est ouverte sur la carte de Savannah, en Géorgie, ce qui devait être le dernier endroit où je l'avais utilisée. J'ai donc appuyé sur l'icône de localisation de l'application qui a alors fait un zoom arrière, s'est centrée sur New York et s'est rapprochée de ma rue. Là, il a fallu quelques secondes pour que l'image se précise.

Considérez *18 minutes pour être efficace* comme l'icône de localisation de votre vie. Ce livre vise à vous aider à être davantage vous-même. Il vous procurera une vision claire de qui vous êtes et de ce qui vous entoure, puis il vous fournira un plan pour vous aider à aller là où vous voulez. Un peu comme une application qui vous permettrait de vous réapproprier votre vie. Il ne s'agit pas de partir d'un point où vous avez déjà été ou de vous rendre où les autres veulent que vous alliez, mais de partir d'où vous êtes *maintenant* pour aller où vous voulez *vraiment* aller.

Ce livre vous ramènera à votre vraie personnalité et vous guidera vers la meilleure façon d'utiliser vos talents pour réaliser les choses qui vous rendront heureux et productif et qui vous permettront d'atteindre votre but. Si vous avez perdu de vue ce qui est important pour vous, ne vous inquiétez pas : il vous aidera à vous recentrer sur vos priorités.

J'ai écrit ce livre pour que Julie, Bill, Romain, Marie et vous, puissiez toujours vous dire que vous avez fait bon usage du temps dont vous disposiez, et ce, qu'il s'agisse d'un simple moment, d'une journée, d'une année et même, quand le temps sera venu, de votre vie.



**PARTIE 1**  
METTEZ-VOUS  
EN PAUSE

18 minutes pour être efficace

## Survolez votre univers

Quand j'ai créé mon entreprise, en 1998, j'occupais un trois pièces et demie au cinquième étage d'un immeuble sans ascenseur. Je rêvais de bâtir une société de conseil en gestion internationale pesant plusieurs millions de dollars et m'imaginai à la tête d'une grande équipe de consultants, de formateurs et de coachs qui aideraient les gens à diriger, à gérer, à travailler et à vivre plus efficacement. Je voyais grand.

À l'époque, je ne comptais aucun client et je n'avais pour tout actif qu'un ordinateur. Il m'a fallu, les six premiers mois, puiser dans mes économies tandis que je tentais de bâtir mon entreprise, avec fort peu de succès d'ailleurs. Je n'avais pas assez de travail pour subvenir à mes besoins, et encore moins pour une équipe de consultants.

Finalement, j'ai décroché un gros contrat avec une société d'investissement renommée. C'est là que tout a commencé. Ce contrat m'a servi d'assise sur laquelle bâtir mon entreprise. Je devais réunir une équipe rapidement. Six consultants d'abord, puis, si tout marchait comme prévu, une cinquantaine d'autres s'ajouteraient.

Je me revois, dans ma cuisine-salon-salle à manger de 20 mètres carrés avec ma copine, Eleanor. Je me souviens de l'excitation que j'ai ressentie devant les possibilités qui s'ouvraient à moi, mais aussi du vertige, qui m'a alors saisi : est-ce que j'allais y arriver ?

J'ai recruté une petite équipe qui a fait un travail formidable pour répondre aux attentes du client. Puis, à mesure que le projet a pris de l'expansion, l'équipe a grandi. Nous avons des bureaux à New York, à Chicago, à San Francisco, à Paris, à Londres, à Tokyo, à Hong Kong. Et de plus en plus de clients.

J'avais construit l'entreprise de mes rêves en un temps record. Elle correspondait en tout point à l'image que je m'en étais faite. Mes plans s'étaient réalisés. Après un an, j'avais gagné davantage d'argent qu'au cours des trois années précédentes réunies. L'année suivante, mes profits avaient doublé ; et après trois ans, je commençais à rêver de prendre ma retraite une dizaine d'années plus tard.

Pourtant, en plein succès, je me suis rendu compte qu'il y avait une chose que je n'avais pas planifiée : mon bonheur. Il me manquait ce sentiment de *faire la bonne chose, avec les bonnes personnes, de la bonne façon, pour exploiter pleinement mon potentiel*. À cette époque, je n'arrivais pas expliquer ce manque et j'étais trop occupé pour m'y attarder. De plus, tout semblait si bien aller : pourquoi risquer de tout gâcher ? J'ai donc continué sur ma lancée.

Puis, un jour, tout s'est écroulé : la bulle Internet, le secteur des services financiers, la demande pour les services d'experts-conseils et, dans la foulée, ma propre société. J'étais alors déjà marié avec Eleanor et notre première fille, Isabelle, était née. Nous avons traversé une période difficile. Les factures s'accumulaient à mesure que mon revenu dégringolait.

J'étais stressé, bien sûr, mais aussi, étonnamment et secrètement soulagé. À ce moment-là, j'ai commencé à rêver non pas de prendre ma retraite, mais de faire quelque chose de complètement différent. De me réapproprier ma vie. C'est pourquoi j'ai décidé de suivre des cours de théâtre, j'ai envisagé de m'inscrire en médecine et dans une école rabbinique, j'ai créé un fonds de placement fictif (avec de l'argent fictif, pour voir si l'expérience

me plaisait et comment je m'en sortais) et j'ai continué mon travail mais seul. Je me cherchais.

Durant cette période, j'ai ralenti mes activités, renversé la vapeur, marqué un temps d'arrêt avant de faire des choix. Je me suis donné du temps et j'ai laissé mon esprit vagabonder. J'ai ainsi pu commencer à m'intéresser à moi de plus près et à me poser des questions sur mon univers. Petit à petit, j'ai pris conscience de différentes facettes de ma personnalité qui me semblaient sous-utilisées. J'ai senti une force prendre de plus en plus d'importance en moi : le sentiment d'un potentiel inexploité.

Je ne savais pas encore très bien en quoi consistait ce potentiel, mais j'étais convaincu qu'il valait la peine de le cultiver. J'ai donc continué à tenter des expériences, sans cesser d'être attentif à ce que je ressentais. En fait, c'était comme si j'avais appuyé sur une icône de localisation et que je m'élevais au-dessus de mon univers pour en avoir une vue d'ensemble.

En prenant ce temps d'arrêt, en étant attentif à ce que je ressentais, j'ai pu me rendre compte que, pendant que je croyais m'éparpiller, je n'étais jamais bien loin de mon point d'ancrage et qu'il existait un moyen sûr de le rejoindre. J'ai vu le chemin à prendre pour me réapproprier ma vie et être pleinement moi-même dans mon travail comme dans ma vie personnelle, celui qui me permettrait de me consacrer à ce qui compte pour moi, à ce dans quoi je réussis et à ce que j'aime faire.

Mais je vais trop vite. Dans cette première partie de *18 minutes pour être efficace*, vous vous préparez à vous élever pour avoir une vue d'ensemble de votre vie. Vous devez appuyer sur l'icône de localisation, puis marquer un temps d'arrêt pour vous laisser le temps de survoler votre univers et vous poser à l'endroit exact où vous voulez aller.



# 1

## L'importance de ralentir

### *Sachez freiner votre élan*

**J**'avançais à toute vitesse, le plus vite possible, sans arriver nulle part. C'est une sensation que je connais bien, mais, cette fois, c'était délibéré : j'étais sur un vélo d'exercice. À un moment, la serviette que j'avais posée sur le guidon est tombée. J'ai *essayé* d'arrêter de pédaler pour la ramasser, mais je n'y suis pas parvenu. Mon élan était trop fort. Les pédales semblaient entraînées par leur propre force. J'ai mis plusieurs secondes à ralentir suffisamment pour réussir à les immobiliser.

Il est difficile de résister à un élan.

Prenons un autre exemple. Il m'est déjà arrivé de débattre d'une question politique depuis un bon quart d'heure avec un ami avant de me rendre compte que je n'étais pas du tout convaincu de la position que je soutenais. Comme mon interlocuteur exprimait son opinion avec beaucoup d'ardeur, je me suis retrouvé à prendre le parti contraire, défendant avec fougue des idées que je ne maîtrisais pas bien. Et j'avais du mal à m'arrêter.

C'est lorsqu'on est persuadé d'avoir raison, lorsqu'on a investi beaucoup de temps, d'énergie, d'émotions et parfois d'argent dans ce qu'on défend, qu'il est le plus difficile de s'arrêter.

Ainsi, plusieurs de mes amis ont divorcé dans les deux années suivant leur mariage. Tous m'ont dit qu'ils savaient, au moment où ils se sont mariés, que leur relation ne durerait pas, mais ils s'étaient déjà engagés et n'avaient pas su faire marche arrière. Le même phénomène se produit parfois avec les placements. Je connais des personnes dont les investissements montraient des signes de recul. Ils savaient que quelque chose tournait mal, mais ils avaient déjà tant investi qu'ils acceptaient difficilement la possibilité d'avoir commis une erreur. Certains avaient même encore continué à investir plus. Ils ont tout perdu.

Heureusement, la situation n'est pas toujours aussi catastrophique. Le sentiment de se tromper peut naître au cours d'une discussion sur les ressources à investir dans un projet ou à propos de la décision de saisir, ou non, une occasion qui se présente, par exemple.

Si vous sentez que vous avez fait une erreur, mais que vous vous êtes déjà tellement engagé qu'il serait embarrassant pour vous de reculer, savez-vous comment vous en sortir ? Personnellement, je fais appel à deux stratégies dans ce type de situation : ralentir et repartir à zéro.

1. **Ralentir.** Tout comme je n'ai pas pu freiner immédiatement sur mon vélo d'exercice, il est pratiquement impossible, en plein élan, de reculer suffisamment pour changer de direction sur-le-champ. Il faut y aller par étapes. On commence par pédaler moins vite, puis, quand l'élan est moins fort, on peut doucement changer de direction. Si, au cours d'une discussion où vous défendez votre point de vue avec énergie, vous commencez à penser que vous êtes peut-être dans l'erreur, cessez d'apporter des arguments et mettez-vous en mode d'écoute. Vous pouvez gagner du temps en reconnaissant que votre interlocuteur soulève un point intéressant, mais que vous devez prendre le temps d'y réfléchir, ou encore en lui demandant des précisions sur un argument qu'il soulève. L'écoute est votre meilleure arme pour freiner votre élan

parce qu'elle ne vous oblige pas à donner votre opinion. Si vous doutez d'un investissement financier, commencez par le réduire sans tout liquider, pour vous ramener à une position où il est moins important que vous ayez ou non raison.

2. **Repartir à zéro.** Un de mes amis, un investisseur averti, m'a posé une question toute simple un jour où j'hésitais à vendre un placement dont les résultats étaient décevants : « Si c'était à refaire, rachèterais-tu ce placement au prix actuel ? » Le résultat ne s'est pas fait attendre. Je l'ai vendu le jour même. Quand nous prenons une décision, ce qui l'a précédée pèse inévitablement dans la balance. Par exemple, si j'ai embauché une personne et que j'ai investi de l'énergie et de l'argent pour l'aider à réussir, mais que son rendement ne donne pas les résultats escomptés, j'aurai de la difficulté à l'admettre. Sachant ce que je sais maintenant, est-ce que j'embaucherais cette même personne aujourd'hui ? Si ça n'est pas le cas, je devrais la remercier. C'est la même chose pour un projet que j'ai soutenu ou une décision que j'ai défendue. Je dois me mettre dans la peau de quelqu'un qui n'a pas encore travaillé sur ce projet. Est-ce que je décide de le poursuivre, d'y investir de nouvelles ressources ou de tout arrêter ?

J'ai vu des gens incapables d'admettre qu'ils avaient tort de détruire leur mariage ou de ruiner leur entreprise et leur vie professionnelle. Dans bien des cas, ils craignaient simplement d'avoir l'air faible. Pourtant, il faut une grande force de caractère pour admettre s'être trompé ou même remettre en question son opinion. Et c'est en effet perçu comme tel par les autres.

Les personnalités influentes ont assez confiance en elles pour être capables de porter un regard critique sur leurs propres opinions et faire preuve d'ouverture devant des points de vue divergents. Elles ne craignent pas d'utiliser la stratégie du ralentissement, même quand elles savent qu'elles ont raison.

Allan Rosenfield, un ancien doyen de l'école de santé publique de l'université de Columbia, faisait partie de ces personnalités

Nous espérons que cet extrait  
vous a plu !



**18 minutes pour être efficace**

Peter Bregman



J'achète ce livre

Pour être tenu au courant de nos parutions, inscrivez-vous à la lettre des éditions Leduc.s et recevez des **bonus**, **invitations** et autres **surprises** !

Je m'inscris

Merci de votre confiance, à bientôt !

A L I S I O