

PUBLISHED BY
bookboon



Renforcez vos compétences exécutives

Harold Taylor

Atos

HAROLD L. TAYLOR

**RENFORCEZ VOS
COMPÉTENCES
EXÉCUTIVES**

Renforcez vos compétences exécutives

1e édition

© 2018 Harold L. Taylor & bookboon.com

ISBN 978-87-403-1999-6

CONTENU

	À propos de l'auteur	6
	Introduction	7
1	La bataille pour votre cerveau	9
1.1	Les interruptions ne s'arrêtent pas à la sortie du bureau	9
2	Compétences exécutives: qu'est-ce que c'est?	11
2.1	Le pdg de notre cerveau	11
2.2	Compétences exécutives et TDAH	11
3	Le rôle des compétences exécutives	13
3.1	Renforcer vos compétences exécutives: un processus permanent	13
3.2	Compétences exécutives et fonctions managériales	13
4	Des compétences cérébrales qui impactent votre gestion du temps	15
4.1	Travailler avec vos compétences	15
4.2	12 compétences exécutives	16

**Imagine
your future
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD
ManageMentor®**

Atos

5	Inhibition des réponses: allez-y doucement	18
5.1	Pensez avant d'agir	18
6	Mémoire de travail: accrochez-vous à vos idées	21
6.1	Retenir cette idée est plus difficile que vous ne le pensez	21
6.2	Importance de la mémoire de travail	22
7	Contrôle émotionnel: restez calme	24
7.1	Les personnes incapables de contrôler leur colère vous rendent-ils fou?	24
8	Attention soutenue: une compétence sur le déclin	27
8.1	Notre capacité de concentration diminue-t-elle?	27
9	Initiation des tâches: la force rare	30
9.1	Une nouvelle façon de considérer la procrastination	30
10	Planification/hiérarchisation: un must de la gestion du temps	33
10.1	Faire ce qui importe le plus	33
11	Gestion du temps et organisation	36
11.1	Avez-vous le temps de gérer votre temps?	36
12	Persévérance orientée	39
12.1	Pour atteindre vos objectifs, persistez	39
13	Flexibilité: une compétence de survie	41
13.1	Se tourner vers l'arrière pour être flexible	41
14	Métacognition: la compétence managériale	43
14.1	N'avez-vous jamais pensé à vos pensées?	43
15	Tolérance au stress: nécessité du 21ÈME siècle	45
15.1	Construire sa résistance au stress	45
16	Suggestions pour renforcer l'ensemble des compétences exécutives	48
16.1	N'écourtez pas vos nuit	48
16.2	Entraînez votre cerveau	48
16.3	Équilibrez high-tech et high-touch	50
16.4	Faites attention à votre assiette	51
16.5	Déshabitez-vous des habitudes	52

À PROPOS DE L'AUTEUR

Harold Taylor, CSP (Certified Speaking Professional – Orateur Professionnel Certifié), PDG de *Harold Taylor Time Consultants Ltd.*, et associé, *Taylor in Time*, a animé des conférences, écrit des ouvrages et mené des programmes de formation sur la gestion efficace du temps pendant plus de 35 ans. Il a écrit plus de 18 livres, dont un bestseller canadien, *Making Time Work for You (Laissez le temps travailler pour vous)*. Il a également développé plus de 50 produits de gestion du temps, dont le populaire *Taylor Planner*, qui s'est vendu dans 38 pays à travers le monde. Plus de 300 de ses articles ont été publiés.

Il a travaillé pendant 12 ans en tant que Manager de contrôle qualité et Directeur d'usine, et 8 ans comme enseignant de Master du département de Commerce au *Humber College of Applied Arts & Technology* de Toronto, au Canada, avant de lancer sa propre firme de consulting.

Ancien directeur de la *National Association of Professional Organizers (Association Nationale des Organiseurs Professionnels)*, Harold Taylor a reçu leur prix Founder's Award en 1999 pour ses remarquables contributions au sein de la profession. Il a reçu la certification CSP de la part de la *National Speakers Association* en 1987. En 1998 la *Canadian Association of Professional Speakers (Association Canadienne des Orateurs Professionnels)* l'a établi dans le Canadian Speaking Hall of Fame (Temple de la Renommée des Orateurs Canadiens). Et en 2001, il a été le premier à recevoir le prix *Founder's Award* de la part des *Organiseurs Professionnels du Canada*. Ce prix a été nommé «Harold Taylor Award» en son honneur.

Depuis 1981, date à laquelle il a créé sa société de gestion du temps, il a personnellement animé plus de 2000 ateliers et conférences sur le thème de la gestion du temps et du développement personnel.

INTRODUCTION

La technologie a-t-elle modifié notre manière de penser et de vivre?

Dans les années 60, une pensée se démarque des écrits de Marshall McLuhan : « Le message, c'est le médium ». Faites un bon de 50 ans et cette phrase paraît aujourd'hui prophétique. Le médium représente la technologie numérique, comme les mails, les messages textes, l'Internet et, comme nous sommes concentrés sur les messages que nous envoyons et recevons, le médium prend le dessus, impactant notre manière de gérer notre temps et notre vie.

Voici une expression que j'ai utilisée pendant plus de 35 ans : « Nous sommes tellement occupés à faire des choses que nous ne réalisons pas qu'elles ne nous mènent nulle part ». Je suis presque certain que je n'ai pas réellement inventé cette expression – les pensées absolument originales sont si rares – mais, si on la rapproche de la déclaration de McLuhan, on peut y voir un avertissement : rien ne sert de s'extasier de la beauté des arbres si on est inconscient des dangers de la forêt.

La technologie est une chose fascinante et magnifique. Elle nous offre la possibilité de faire des achats en ligne, de gérer nos comptes en banque, d'envoyer des messages électroniques à notre famille et à nos amis, de télécharger de la musique, de regarder des films sur notre appareil portable, de dicter des textes ou des instructions à notre ordinateur grâce aux logiciels de reconnaissance vocale et de lire des livres électroniques – parmi des centaines d'autres possibilités, la plupart étant apparus après l'époque de McLuhan.

Je ne vois rien de mal dans le fait de lire des eBooks ou de s'adonner à n'importe quelle activité mentionnée ci-dessus en ayant recours à la technologie. Toutefois, je m'inquiète de ce qui pourrait nous arriver si nous cessions tout à coup de lire, si nous restions enfermés chez nous, ne voyant plus nos amis et notre famille qu'occasionnellement, si nous passions plus de temps à regarder des films qu'à jouer avec nos enfants.

Nicholas Carr, dans son livre *Internet rend-il bête?: Réapprendre à lire et à penser dans un monde fragmenté (Shallows: what the Internet is doing to our brains)*, affirme avoir remarqué des changements dans sa propre manière de lire. Il perd sa concentration après une page ou deux, s'agite, perd le fil de l'histoire et cherche autre chose à faire.

La capacité de concentration est l'une des fonctions les plus importantes de notre cerveau selon Barbara Strauch, auteur de *The secret life of the grown-up brain (La vie secrète du cerveau adulte)*. Et cette faculté dépend de la force de nos compétences exécutives, elles-mêmes sans cesse attaquées par l'impact continu de la technologie et de notre rythme de vie à cent à l'heure.

La gestion de plusieurs tâches simultanées nuit à notre cerveau et ce phénomène s'aggrave avec l'âge. Ne vous est-il jamais arrivé d'être distrait par la sonnerie de votre téléphone et d'en oublier ce que vous faisiez juste avant? L'autre jour, je me suis retrouvé à me laver les dents avec de la lotion après-rasage! Certains diront que je deviens juste sénile! Les recherches sur le cerveau indiquent cependant que plusieurs programmes moteurs peuvent fonctionner de manière simultanée – comme le fait de conduire en mâchant du chewing-gum et en cherchant à atteindre votre téléphone – mais que nous ne pouvons porter notre attention que sur une chose à la fois, d'après Shelley Carson, auteure de *Your creative brain* (*Votre cerveau créatif*), dans la mesure où notre cerveau pense de manière séquentielle.

Notre mode de vie semble s'être modifié pour donner naissance à un rythme effréné qui a pour but de faire le plus de choses possibles. Ainsi, des chercheurs ayant observé le comportement des conducteurs arrêtés à un feu rouge ont noté que certains se coiffaient, d'autres se maquillaient, mangeaient, lisaient les nouvelles, parlaient au téléphone ou utilisaient même leur ordinateur portable. Pour citer Barton Sparagon du *Meyer Friedman Institute* à San Francisco, « Se presser est une lutte contre le temps – et ce n'est pas sain ». Faith Popcorn, auteur du *Rapport popcorn* (*The popcorn report*), affirme que « L'alimentation rapide est devenu un art ».

Entasser toujours plus d'activités dans une seule journée est une source de stress et peut causer de l'insomnie, le manque de sommeil engendrant à son tour de l'impatience et une incapacité à se concentrer. C'est un cercle vicieux. La technologie est-elle la grande fautive? Pour trouver les responsables, il faudrait plutôt se tourner vers nous-mêmes. En effet, nous avons ignoré le message de Marshall McLuhan nous prévenant que le message était le médium.

Cependant, en contrôlant la technologie et en agissant pour renforcer nos compétences exécutives, nous pourrions non seulement mieux gérer la technologie et la croissance effrénée de l'information, mais aussi améliorer notre productivité et notre capacité à gérer notre temps aussi bien que notre vie.

1 LA BATAILLE POUR VOTRE CERVEAU

1.1 LES INTERRUPTIONS NE S'ARRÊTENT PAS À LA SORTIE DU BUREAU

Nous sommes mal équipés pour faire face à l'assaut des interruptions engendrées par la technologie. L'inclination naturelle de notre cerveau est en effet d'y répondre. Avant, nous y faisons en face en nous isolant – en fermant la porte de notre bureau ou en filtrant les appels – ou en allant dans un café où personne ne pouvait nous contacter.

Cependant, avec l'avènement du téléphone portable, les interruptions peuvent désormais nous suivre à la trace. Nous sommes à la merci de notre capacité ou incapacité à résister à l'envie de répondre à cet appel, de jeter un œil à ce mail que nous venons de recevoir ou de répondre à ce texto.

Le champ de bataille, là où se joue une éventuelle perte de productivité ou l'équilibre de notre vie, ne se trouve donc plus au bureau mais dans notre cerveau.

En effet, bien que la technologie évolue de manière exponentielle, ce n'est pas le cas de nos cerveaux. Selon un techno-psychologue, le fonctionnement des mails est similaire à celui des machines à sous : un renforcement intermittent et variable. Vous ne savez pas quand la récompense va tomber, alors vous ne cessez d'actionner le manche

Il existe différentes théories concernant la volonté. Elle était originellement vue comme un muscle qui pouvait facilement s'épuiser, ce que les recherches ont confirmé à l'époque. Cependant, de nouvelles études suggèrent que nous avons une volonté bien plus importante que ce que nous *pensons*. Ainsi, si vous *croyez* que vous avez la capacité de résister aux interruptions, vous l'aurez. Un peu comme fonctionne l'effet placebo.

Cette dernière théorie a été confirmée par une recherche menée à l'*Université de Rochester* se plaçant dans la continuité du test du marshmallow mené dans les années 1960. L'expérience d'origine avait été conduite à l'*Université de Stanford* par Walter Mischel, professeur de psychologie à l'*Université de Columbia*. Il a passé des décennies à étudier le self-control. Lors de l'expérience des années 60, il a mesuré la capacité d'enfants de quatre ans à résister à une sucrerie alors qu'ils étaient seuls dans la pièce. On avait alors donné un marshmallow aux enfants et ils étaient avertis qu'ils pourraient le manger tout de suite s'ils actionnaient la cloche pour appeler le chercheur. Cependant, ils recevraient deux sucreries s'ils pouvaient

résister jusqu'au retour du scientifique. Certains enfants ont réussi à attendre jusqu'à 15 minutes, voire même plus ; la plupart n'y sont pas parvenus. On a par la suite remarqué que ceux qui avaient réussi à résister le plus longtemps, qui avaient montré le plus de self-control, avaient également mieux réussi dans la vie. Des études sur le long terme ont souligné que les enfants qui n'avaient pas cédé immédiatement avaient de meilleurs résultats scolaires, de meilleurs salaires et savaient mieux résister au stress et au rejet.

Lors des tests de Rochester, un groupe d'enfants a reçu un jeu de vieux crayons usés et on leur a alors dit qu'ils pourraient en avoir des neufs s'ils ne jouaient pas avec. Pour ce groupe, les nouveaux crayons ne sont jamais arrivés. Cependant, un autre groupe a été confronté au même test et les chercheurs ont, cette fois, tenu leur promesse. Lorsque l'ensemble des enfants a dû se plier au test du marshmallow par la suite, ceux qui avaient eu une expérience positive ont résisté pendant 12 minutes. L'autre groupe, dont les attentes étaient évidemment moins élevées, n'a attendu que 2 minutes.

Et notre cerveau n'a pas évolué récemment ; peut-être qu'il n'a même pas besoin de le faire. En effet, cet organe est déjà capable de résister à la tentation – bien qu'il puisse avoir besoin d'être un peu renforcé pour cela – et nous avons beaucoup d'options pour en supprimer la source.

Un des moyens de lutter contre cette tentation pourrait être d'éteindre votre appareil portable lorsque vous travaillez à des tâches prioritaires et de garder votre paperasserie, votre liste de choses à faire ou toute autre distraction hors de vue, ou encore de laisser votre téléphone à la maison et d'aller travailler dans un café. Il peut aussi être judicieux de toujours effectuer vos missions prioritaires au même endroit – un lieu dépourvu de décor distrayant, de photos ou d'appareils divers afin que votre cerveau associe cet espace avec le travail.

Résister à la tentation peut aussi signifier de ne pas aller sur Internet ou de ne pas répondre à vos mails avant 10h00, d'ignorer la sonnerie du téléphone lorsque vous parlez à des amis ou des membres de votre famille et de ne pas acheter d'appareils électroniques à moins d'en avoir vraiment besoin (une montre connectée est-elle réellement nécessaire lorsque vous possédez déjà un smartphone? Ne vaut-il pas mieux un smart brain?).

L'autodiscipline, le self-control, l'attention et la planification sont donc essentiels si nous voulons rester efficaces dans cette ère numérique ultra-rapide. Et ce sont toutes des compétences exécutives qui résident essentiellement dans notre cortex préfrontal. C'est pour cela que j'affirme que le champ de bataille est passé du bureau au cerveau. Dans les quelques chapitres suivants, j'évoquerai les manières dont nous pouvons renforcer ces compétences exécutives et, en particulier, celles qui sont absolument essentielles pour une gestion efficace du temps.

2 COMPÉTENCES EXÉCUTIVES : QU'EST-CE QUE C'EST ?

2.1 LE PDG DE NOTRE CERVEAU

Les « compétences exécutives », parfois appelées « habitudes de l'esprit », sont ces compétences cognitives qui vous permettent d'exécuter des tâches – comme organiser, planifier, commencer un travail, terminer un projet, contrôler ses impulsions, réguler ses émotions et savoir faire preuve de résilience. Ces facultés primaires résident dans le cortex préfrontal, cette partie du cerveau qui nous permet de gérer les problèmes complexes, nos objectifs ainsi que notre self-control. Nous naissons avec ces compétences exécutives mais cela demande environ vingt ans pour qu'elle se développent complètement.

Typiquement, les personnes ayant des faiblesses dans ce domaine ont des difficultés à s'organiser, à gérer leur temps, à planifier et à rester concentrées. Elles ont tendance être impulsives, à tout reporter à plus tard et à se laisser rapidement dévier de leurs objectifs.

Si un enfant présente ces caractéristiques, le diagnostic sera certainement qu'il souffre de TDAH. De nombreux chercheurs pensent que les TDA et TDAH sont des troubles des compétences exécutives. Et tous s'accordent sur le fait que, si un enfant présente des TDAH, au moins *certaines* de ses compétences exécutives seront affaiblies – la capacité d'attention et de concentration, la gestion du temps ou la faculté de s'adonner à une même tâche pendant un certain temps, par exemple.

De plus, bien que le cerveau des femmes soit généralement plus petit, on constate que leur cortex préfrontal arrive à maturité environ deux ans avant celui des garçons, leur donnant un avantage certain quant à la capacité de concentration, l'autorégulation et le contrôle des émotions. C'est peut-être une des raisons pour lesquelles, pour chaque fille, neuf garçons sont suivis médicalement pour des problèmes de comportement ; ces derniers sont aussi trois fois plus souvent diagnostiqués pour des TDAH.

2.2 COMPÉTENCES EXÉCUTIVES ET TDAH

Allen Frances écrivait, dans le numéro d'octobre 2014 de *Psychology Today*, que nous sommes sur-diagnostiqués et sur-médicamentés, en particulier en ce qui concerne les enfants et les adolescents. Il affirme qu'un adulte sur cinq prend quotidiennement des psychotropes. Durant les vingt dernières années, le taux de TDAH diagnostiqués a triplé – 11 pour cent des

enfants aux États-Unis en souffriraient et 6 pour cent prendraient un traitement quotidien pour cela. Une étude récente a montré qu'entre leur naissance et leur 21ème anniversaire, 81 pour cent des jeunes Américains pourraient être considérés comme souffrant de troubles mentaux s'ils sont évalués suffisamment fréquemment.

Cela nous amène donc à nous demander si l'immaturation naturelle des compétences exécutives ne serait pas traitée comme un trouble mental face auquel on répondrait par une médication totalement inutile. Après tout, si cela demande vingt ans à nos compétences exécutives de se développer, il serait peut-être plus judicieux de dépenser un peu de cet argent pour faire du sport, manger de manière appropriée, s'éduquer ou trouver des moyens de contrer les effets négatifs de la technologie sur nos cerveaux.

De fortes compétences exécutives sont absolument essentielles dans notre ère digitale basée sur la vitesse. En effet, nos vies sont de plus en plus complexes en raison du nombre croissant de choix qui s'offrent à nous et de décisions à prendre, tout cela avec de moins en moins de temps. C'est pour cela que je pense que les stratégies de gestion du temps doivent moins se concentrer sur le contrôle de l'environnement et plus sur le self-control. Nous ne pouvons pas maîtriser la manière dont le monde change, ni le rythme de vie, ni le fait que nous sommes connectés 24 heures sur 24, sans cesse bombardés de nouvelles informations. Mais nous pouvons contrôler la manière dont nous réagissons à ces modifications. De ce fait, le succès du futur dépendra plus de ce qui se passera dans notre cerveau, notre corps et notre esprit que dans notre bureau.

Le nombre exact de compétences exécutives doit encore être déterminé. *Smart but Scattered (Intelligent mais dispersé)* de Peggy Dawson et Richard Guare (The Guilford Press, 2009) identifie 11 fonctions d'exécution. *Work Your Strengths (Travaillez vos forces)* de Chuck Martin, Peggy Dawson et Richard Guare (AMACOM, New York, 2010) en dénombre 12. Dans *A New Understanding of ADHD in Children & Adults: Executive Function Impairments (Une nouvelle interprétation des TDAH chez l'enfant et l'adulte: les déficiences de la fonction exécutive* – Routledge, mai, 2013), Thomas E. Brown propose quant à lui 6 groupes séparés de fonctions exécutives. Ce dernier classement est certainement plus sûr dans la mesure où plusieurs de ces fonctions sont similaires et que, plus vous entrez dans le détail, plus vous vous exposez aux erreurs puisque les recherches dans ce domaine continuent.

Quoi qu'il en soit, et en dépit du nombre, il est possible de dégager les compétences qui sont essentielles dans la gestion du temps ou la maîtrise de soi et elles peuvent être renforcées. Dans ce livre, je parlerai des douze compétences qui ont été dégagées par les experts et de la manière dont elles peuvent être prises en compte et renforcées.

3 LE RÔLE DES COMPÉTENCES EXÉCUTIVES

3.1 RENFORCER VOS COMPÉTENCES EXÉCUTIVES : UN PROCESSUS PERMANENT

De fortes compétences exécutives sont absolument essentielles dans notre monde de plus en plus complexe où le nombre de choix, de décisions à prendre, ne cessent d'augmenter et où le temps semble manquer. Notre habileté à définir des objectifs, à planifier, hiérarchiser et à rester dans la course est vitale si nous voulons rester efficaces dans cette ère numérique basée sur la vitesse.

Les compétences exécutives que je m'apprête à décrire sont proches de celles que nous avons l'habitude d'enseigner aux managers ou dirigeants, lors d'ateliers, ou aux étudiants en école de commerce. En effet, les fonctions d'un manager sont basées sur la planification, l'organisation, la gestion du personnel, l'encadrement et le contrôle – ce qui inclut l'innovation, la prise de décision et la représentation.

Lorsque nous formions des managers, nous leur expliquions donc comment planifier, organiser, gérer, et ainsi de suite, afin qu'ils deviennent de meilleurs managers. Avec le recul, il semblerait que certains participants aient déjà eu de bonnes facultés dans certains de ces domaines en raison de leurs compétences cérébrales développées. C'est pour ces raisons qu'on appelle parfois le cortex préfrontal le PDG du cerveau; il s'appuie sur les commentaires d'autres zones cérébrales afin de définir la stratégie à adopter.

3.2 COMPÉTENCES EXÉCUTIVES ET FONCTIONS MANAGÉRIALES

Bien qu'on trouve des similarités entre les fonctions managériales qui sont enseignées et les compétences exécutives, ces dernières, telles que nous les décrivons, s'acquièrent lors du développement normal du cerveau. Elles se trouvent dans le cortex préfrontal et sont les dernières zones cérébrales à se développer, à la fin de l'adolescence et au début de l'âge adulte. Les lobes frontaux eux-mêmes, bien qu'étant les résidences principales des compétences exécutives, demandent 18 à 20 ans pour être entièrement développés. De plus, certaines compétences s'acquièrent en 5 à 6 mois. À l'âge de 24 ans, elles sont donc censées être complètement formées – gravées, comme diraient certains.

Cependant, tout comme les maths et la lecture, ces compétences peuvent être enseignées aux enfants pendant leur croissance. Elles ne sont pas génétiques. Ainsi, lorsqu'il naît, un bébé n'a pas la capacité à contrôler ses circuits émotionnels embryonnaires et primitifs. Il doit donc l'apprendre, grâce à l'interaction avec les cerveaux complètement développés de ses parents ou d'autres adultes.

On constate que la moitié des enfants Nord-Américains ont de très faibles compétences d'autorégulation au moment de commencer l'école. Cela se note, entre autres, dans les taux élevés de troubles de déficit de l'attention. On prétend également que cela est dû, en partie, à l'augmentation des neurotoxines, telles que le mercure, à la pollution de l'air et aux PCB qui traversent les cordons ombilicaux.

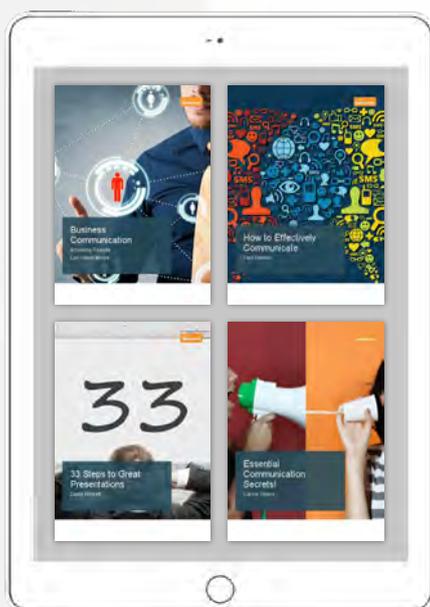
Cependant, les compétences exécutives peuvent également être renforcées à l'âge adulte même si la tâche reste plus facile durant l'enfance si les parents enseignent un comportement approprié. Nos cerveaux sont malléables, plastiques, et capables de se transformer tout au long de la vie. Toutefois, on dégage deux périodes de croissance principales : une durant la préadolescence, au-delà de 5 ans, et lors de l'adolescence (Dans les 100 milliards de cellules à 5 ans qui dégèneront puis se développeront à nouveau).

Un parent peut donc créer des jeux et inventer des tâches afin d'aider son enfant à développer ses compétences exécutives. C'est en effet bien plus facile lorsque l'enfant est jeune qu'à l'âge adulte. Et cela n'empêchera pas les modifications à l'avenir, comme nous l'expliquerons dans le chapitre suivant. Cela dit, si vous souhaitez en savoir plus sur les compétences exécutives et leur impact sur l'apprentissage, je vous conseille la lecture de *Smart but Scattered (Intelligent mais dispersé)* de Peggy Dawson et Richard Guare. Cet ouvrage s'adresse principalement aux parents, s'attache à chaque compétence séparément et aborde les manières dont vous pouvez travailler avec votre enfant pour renforcer ces compétences.

4 DES COMPÉTENCES CÉRÉBRALES QUI IMPACTENT VOTRE GESTION DU TEMPS

4.1 TRAVAILLER AVEC VOS COMPÉTENCES

En 2010, les auteurs de *Smart but Scattered (Intelligent mais dispersé)*, Peggy Dawson et Richard Guare, se sont associés à Chuck Martin, qui effectuait également des recherches dans ce domaine, pour écrire *Work Your Strengths: a Scientific Approach to Identify your Skills and Match Them to the Best Career for You (Travaillez vos forces: une approche scientifique pour identifier vos compétences et les faire correspondre à la carrière qui vous convient le mieux)*. Ils ne s'intéressent pas à la manière de renforcer vos compétences, mais plutôt à faire correspondre le choix de votre carrière avec les domaines dans lesquels vous excellez déjà. Chuck Martin a découvert que la plupart des gens ont deux ou trois compétences fortes et le même nombre de faiblesses, le reste se situant quelque part au milieu.



Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

Vous pourriez donc vous associer avec une personne compensant vos faiblesses ou vous diriger vers une carrière qui correspond aux compétences dans lesquelles vous excellez; mais, pourquoi ne pas renforcer les renforcer? En effet, nous avons la capacité de changer nos cerveaux, tout comme ceux de la jeune génération sont en train d'être modifiés en ce moment même. Sauf que les *leurs* sont transformés sans aucun effort de leur part – ils évoluent simplement dans un environnement technologique différent. Et les résultats pourraient bien ne pas tous être positifs.

Dans les chapitres suivants, j'aborderai ces compétences plus en détail. Je les décrirai, commenterai leur impact sur nos capacités d'organisation, de gestion du temps et j'apporterai des éléments pour pouvoir les renforcer et les améliorer.

Mais, tout d'abord, voici une brève description des 12 compétences exécutives telles que décrites dans le livre *Work Your Strengths (Travaillez vos forces)* de Richard Guare, Peggy Dawson et Chuck Martin. Je parlerai de chacune plus en détail par la suite.

4.2 12 COMPÉTENCES EXÉCUTIVES

Inhibition des réponses: capacité de réfléchir avant d'agir.

Mémoire de travail: Capacité à retenir une information en mémoire lors de l'accomplissement de tâches complexes.

Contrôle émotionnel: capacité à gérer ses émotions afin d'atteindre des objectifs.

Attention soutenue: capacité à se concentrer malgré la fatigue ou l'ennui.

Initiation des tâches: capacité à commencer une tâche sans la reporter à plus tard.

Planification/hiérarchisation: capacité à développer un plan pour atteindre des objectifs prédéterminés.

Organisation: capacité de classer selon un système.

Gestion du temps: capacité à estimer et allouer le temps de manière efficace.

Persistance des objectifs: capacité à se fixer des objectifs et à les mener à bien.

Flexibilité: capacité à revoir ses plans pour faire face à des obstacles ou contretemps.

Métacognition: capacité à prendre du recul sur une situation, observer ses propres réactions et effectuer les changements nécessaires afin de résoudre d'éventuels problèmes.

Tolérance au stress: Capacité à surmonter les situations stressantes.

Selon le livre que je viens de mentionner, la compétence la plus importante en termes de performance est la planification/hiérarchisation. La plus forte chez les hommes les plus performants est la métacognition. La plus forte chez les femmes les plus performantes est l'organisation. Et, parmi les faiblesses communes, on trouve souvent l'initiation des tâches.

Toutes ces compétences sont importantes chez les enfants qui grandissent, les étudiants qui essaient d'apprendre et les adultes qui souhaitent optimiser l'usage de leur temps.

5 INHIBITION DES RÉPONSES : ALLEZ-Y DOUCEMENT

5.1 PENSEZ AVANT D'AGIR

Ce serait formidable que nous soyons tous dotés de fortes compétences exécutives, dans tous les domaines cités dans le précédent chapitre; malheureusement, peu d'entre nous le sont. Je n'ai jamais rencontré personne n'ayant jamais rencontré des difficultés à se contrôler, de l'impatience, un manque de concentration, fait face à une mauvaise gestion du temps ou tout autre problème relevant de ces capacités. Et ceux qui ont le plus de problèmes dans ce domaine seraient certainement diagnostiqués comme souffrant de TDAH. Selon Jesse Payne, dans son livre de 2014 *Change your brain, change your life before 25 (Modifiez votre cerveau et changez votre vie avant 25 ans)*, rien qu'aux États-Unis, 5,2 millions d'enfants souffrent de TDAH. Et c'est sans compter les adultes.

La première compétence dont je parlerai, et qui a un impact majeur sur notre manière de gérer le temps, s'appelle l'*inhibition des réponses* – où la capacité de réfléchir avant d'agir. Si vous pesez le pour et le contre avant d'agir, équilibrez votre travail en fonction de la priorité des différentes tâches et si vous abordez les choses de manière méthodique, votre aptitude à inhiber les réponses est probablement forte. Au contraire, une faiblesse dans ce domaine incitera à l'impulsivité. De ce fait, si vous avez pour habitude de dire tout ce qui vous passe par la tête, d'agir sans réfléchir sur les conséquences à long terme et si vous êtes facilement distrait par des problèmes urgents mais de moindre importance, cette compétence compte plutôt parmi vos faiblesses.

D'après la chercheuse Angelina Sutin, qui a suivi 200 personnes pendant plus de 50 ans, les participants à l'étude se situant dans la tranche des 10% les plus impulsifs pesaient environ 10 kg de plus que ceux se situant parmi les 10% les moins impulsifs. Peut-être avaient-ils l'intention de se rendre à la salle de sport mais quelque chose est arrivé et ils ont décidé de suivre leur impulsion; peut-être ont-ils préféré ce tentant Big Mac qu'ils ont croisé en chemin.

Afin de renforcer cette compétence, comme pour toutes les autres, vous devez commencer par accepter le fait que vous n'êtes pas votre cerveau. Vous avez la capacité, si vos efforts sont suffisants, de contrôler ces impulsions et de reprogrammer votre cerveau. En plus des actions que je vais décrire, vous devez également créer un environnement qui n'encourage pas la faiblesse que vous souhaitez éliminer.

Par exemple, n'allez pas faire vos courses avec un estomac vide, ne laissez pas votre boîte mail ouverte lorsque vous travaillez sur un projet important et éteignez votre téléphone pendant les réunions. Lorsque j'ai étudié les enregistrements du test du marshmallow décrit dans le premier chapitre, j'ai remarqué que les chercheurs avaient détecté que certains enfants avaient été capables de résister à la tentation en plaçant la sucrerie hors de leur vue ou en lui tournant le dos. C'est pour cette même raison que vous ne devez pas conserver vos vieux vêtements si vous avez perdu du poids ou laisser des cigarettes dans la maison lorsque vous arrêtez de fumer.

De la même manière, il n'est pas judicieux de faire face à une fenêtre avec une vue dégagée sur l'extérieur quand vous travaillez sur quelque chose d'important ou d'exposer des photos personnelles et des souvenirs dans votre bureau afin de ne pas encourager les distractions. Si votre espace de travail n'est pas propice à la concentration, essayez de changer de lieu en organisant des séances de travail dans un café ou une salle de réunion inutilisée.

Voici d'autres éléments que vous pouvez mettre en place: travaillez sur des périodes de temps plus courtes, structurez votre journée en définissant des rendez-vous avec vous-même pour vous obliger à vous charger de certaines tâches spécifiques, consultez vos mails et vos messages textes à des heures prédéfinies uniquement et apprenez à vous synchroniser avec vos rythmes biologiques.

Vous pouvez pratiquer votre volonté. Par exemple, coupez votre barre chocolatée préférée en 7 morceaux et n'en mangez qu'un par jour. Buvez de l'eau quand vous avez très envie de Coca. Ne mangez pas de dessert pendant une semaine. Déclinez les invitations qui ne vous emballent pas. Ne répondez pas à un email qui déclenche une émotion forte avant le lendemain. Utilisez les escaliers au lieu de l'ascenseur, etc. Plus vous pratiquez l'autodiscipline, plus votre force intérieure grandit, tout comme l'exercice dans une salle de sport augmente votre force physique. Votre cerveau peut être reprogrammé par la répétition de bonnes habitudes.

Une des conséquences de la faiblesse de cette compétence chez les jeunes enfants a été révélée par les chercheurs lorsqu'ils ont découvert que le partage était difficile pour la plupart. Une recherche, rapportée dans le numéro de juillet/août 2012 de *Scientific American Mind*, a étudié des enfants de 6 à 14 ayant des difficultés à partager des objets avec les autres. Leurs IRM fonctionnelles ont alors montré une activité moins importante dans le cortex préfrontal. Cependant, les chercheurs ont découvert que l'éducation et l'exposition à des exemples positifs pouvaient modifier les résultats.

Et, tout comme les enfants, les adultes peuvent eux aussi changer. C'est un peu comme si, chaque fois que vous pratiquiez le self-control, vous imprimiez une trace de plus en plus profonde dans votre cerveau, rendant ce contrôle de plus en plus facile, jusqu'à ce qu'il devienne automatique.

Il y a beaucoup de choses, comme faire de l'exercice, que vous pouvez faire pour renforcer toutes vos compétences cognitives, y compris les compétences exécutives. J'en parlerai après avoir brièvement abordé chacune des compétences exécutives séparément. Cependant, je souhaite souligner ici que l'on pense que l'activité physique inspire des choix de vie plus sains en altérant la structure de la partie du cerveau qui gère le self-control et la gestion des impulsions.

6 MÉMOIRE DE TRAVAIL : ACCROCHEZ-VOUS À VOS IDÉES

6.1 RETENIR CETTE IDÉE EST PLUS DIFFICILE QUE VOUS NE LE PENSEZ

La *mémoire de travail* désigne la capacité à retenir des informations en mémoire lors de l'accomplissement de tâches complexes, comme la compréhension d'une langue, l'apprentissage ou le raisonnement. Au milieu d'une journée chargée, si vous pouvez sauter d'une crise à une autre tout en vous rappelant que vous devez téléphoner à quelqu'un à une heure précise, c'est que vous possédez une bonne mémoire de travail. C'est aussi le cas si vous êtes interrompu par un coup de téléphone et que vous vous souvenez où vous vous êtes arrêté.

Les humains sont comme les ordinateurs de ce point de vue : plus leur mémoire vive est importante, plus ils sont performants. Le Dr. Zach Hambrick, un chercheur de l'État du Michigan, a découvert que les individus possédant une capacité de mémoire de travail supérieure aux autres étaient plus performants.

L'étude des erreurs de pilotage lors des crashes aériens indique que les problèmes surviennent rarement du fait que le pilote ne sait pas quoi faire ou quand le faire, mais plutôt en raison de l'échec à reprendre une tâche après avoir été interrompu.

La méthode la plus importante pour surmonter cette faiblesse est de tout écrire et de faire des listes. Si vous devez laisser de côté un projet, prenez le temps de noter les étapes qui suivent avant de partir. Avant de répondre au téléphone ou d'accueillir un visiteur, écrivez les premiers mots de la phrase à laquelle vous étiez en train de penser.

De plus, on sait que la mémorisation est meilleure au début et à la fin des événements. Par exemple, si vous tentez de mémoriser une suite de neuf chiffres, il est fort probable que vous vous rappeliez plus facilement de ceux qui se trouvent aux extrémités ; ceux du milieu auront plus de mal à s'imprimer dans votre cerveau. On appelle ces phénomènes « effet de primauté » et « effet de récence ». Ce qui signifie que vous vous souvenez avec plus de facilité des informations situées au début et à la fin que de celles qui se trouvent au milieu. Travailler, lire ou étudier sur des périodes de temps plus courtes générera plus de débuts et de fins, donc plus de souvenirs. C'est une des raisons pour lesquelles je recommande de préférer les sessions de travail plus courtes aux longs marathons.

6.2 IMPORTANCE DE LA MÉMOIRE DE TRAVAIL

Certains chercheurs ont le sentiment que la mémoire de travail est une donnée critique, qu'il y a un lien entre elle et nos capacités générales ainsi que nos performances cognitives. Un article Mark Fenske du 5 mai 2011 publié dans le *Toronto Globe and Mail* intitulé *The winner's brain (Le cerveau des gagnants)*, affirme que nous pouvons améliorer notre mémoire de travail grâce à la pratique. Pour illustrer son propos il utilise une tâche informatique nécessitant de retenir des informations pendant des mises à jour. Le simple fait de mémoriser des éléments aide à s'améliorer dans ce domaine. J'ai souvent animé des ateliers sur la mémoire et, à l'occasion, je continue de la faire pour des personnes âgées de notre paroisse. Les gens sont stupéfaits de voir tout ce qu'ils peuvent retenir lorsqu'ils s'appliquent.

Il est évident que, si nous ne les sollicitons pas, nos compétences exécutives finiront par s'affaiblir. En effet, c'est le même impact qu'une vie sédentaire a sur vos muscles : ils s'atrophient. Pourtant, nous ne nous contentons pas d'externaliser notre mémoire pour la confier aux ordinateurs, nous le faisons de notre plein gré, parfois même nous l'encourageons. Ainsi, en août 2013, le chroniqueur chargé de la colonne dédiée aux technologies au *New York Times* a posé cette question dans la revue *Scientific American* : « Pourquoi devrions-nous pleurer la perte de nos compétences de mémorisation plus que nous ne regrettons la disparition ou le déclin du morse ou des opérateurs d'ascenseurs ? »

Et pourtant, en laissant les ordinateurs se charger de notre mémorisation, ainsi que de douzaines d'autres activités, nous affaiblissons notre cerveau. Je ne suis pas contre le progrès. Des ordinateurs dans les salles de classe ? Sans aucun doute. Les laisser se charger du travail de routine. Absolument. Les programmer pour qu'ils se chargent de ce qui nous fait perdre du temps, ce qui inclut les calculs ? Bien sûr. Mais pas au point d'éliminer le besoin, la capacité ou le désir de mémoriser, de calculer, de résoudre des problèmes, de créer, de penser ou tout autre exercice de l'esprit. Que Dieu nous garde si quelque bizarrerie de la nature devait court-circuiter les ordinateurs du monde. Nous serions tous aussi désemparés que des nourrissons qui viennent de naître.

La meilleure chose à faire pour travailler votre mémoire, à long terme ou de travail, est d'entraîner à la fois votre corps et votre cerveau. Résolvez des puzzles et énigmes, lisez des articles, suivez des cours, apprenez une nouvelle langue, faites des exercices créatifs et ne cessez jamais de vous mettre au défi. En effet, ce n'est pas parce que vous prenez votre retraite que vous devez mettre votre cerveau à l'arrêt. Les études suggèrent que le fait de maintenir une activité intellectuelle tout au long de la vie permet aux personnes âgées de conserver leurs capacités de mémorisation. Par exemple, la *Victoria Longitudinal Study* dans l'ouest du Canada a révélé que les individus âgés ou d'un âge moyen qui avaient pris part à des activités et projets intellectuellement stimulants, dont la lecture, avaient moins de chance de souffrir d'un déclin de leurs capacités cognitives.

Si vous souhaitez surmonter la faiblesse de votre *mémoire de travail*, je vous suggère donc de la mettre à l'épreuve en utilisant les aide-mémoires décrits dans le livre *Boost your memory & sharpen your mind* (Boostez votre mémoire et aiguissez votre esprit).

De plus, l'exercice physique est encore plus important puisque vous devez impérativement maintenir une bonne circulation de l'oxygène et du glucose vers le cerveau afin qu'il puisse fonctionner de manière optimale. Dans le dernier chapitre, après avoir abordé les actions à mettre en place pour renforcer séparément les différentes compétences, je parlerai des facteurs généraux comme l'exercice physique, le sommeil, la réduction du stress et les aliments qui nourrissent votre cerveau.

7 CONTRÔLE ÉMOTIONNEL : RESTEZ CALME

7.1 LES PERSONNES INCAPABLES DE CONTRÔLER LEUR COLÈRE VOUS RENDENT-ILS FOU ?

Le *contrôle émotionnel*, la compétence que nous allons traiter dans ce chapitre, concerne notre capacité à gérer nos émotions afin d'atteindre des objectifs. Si c'est une de vos forces, vous êtes certainement capable de rester impassible et calme, même sous tension. Vous ne vous laissez généralement pas distraire, vous savez résister à la tentation et garder votre sang-froid lorsqu'on vous critique. Vous ne vous laissez pas facilement décourager – en bref, vous savez contrôler vos émotions.

Au contraire, si vous réagissez aux critiques, avez des difficultés à maîtriser votre colère et êtes facilement frustré, vos compétences dans ce domaine sont certainement assez faibles.



Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

Il s'agit d'une compétence difficile à contrôler dans la mesure où les gens ont tendance à s'énerver facilement et à prendre les commentaires comme des attaques personnelles. De plus, une attitude négative, une forte émotivité peuvent générer du stress et affaiblir le système immunitaire. Une étude menée à *Harvard* a montré que les personnes présentant les attitudes les plus négatives à 25 ans souffraient beaucoup plus de diverses maladies entre quarante et soixante-neuf ans.

Une autre étude a été menée auprès de 69 femmes atteintes de cancer du sein. Trois mois après leur chirurgie, on leur a demandé comment elles voyaient leur maladie et comment cette dernière avait affecté leur vie. 5 ans plus tard, 75 pour cent de celles qui avaient réagi positivement et avec un esprit combattif étaient encore en vie; moins de 50% pour les autres. On a peu de doutes sur le fait que notre attitude peut avoir des effets aussi bien positifs que négatifs sur notre santé.

De plus, si vous le laissez faire, votre cerveau s'attachera à n'importe quel problème financier, insécurité professionnelle, désaccord avec votre femme et inventera le pire scénario qui soit. Selon un article du numéro de décembre 2009 de *Scientific American Mind*, les recherches ont montré que «plus nous nous attardons sur des pensées négatives, plus la menace nous paraît réelle, et plus nous nous répétons ces pensées dans notre crâne, devenant parfois incontrôlables».

Si vous utilisez les mêmes conseils que pour contrôler l'impulsivité, que vous ne répondez pas à des emails litigieux immédiatement mais attendez au moins un jour ou prenez au minimum dix secondes avant de répondre, vous devriez pouvoir éviter l'impact émotionnel. De plus, vous pouvez tenter de considérer votre esprit comme une entité séparée de votre cerveau. De cette manière, vous pouvez utiliser la technique «d'arrêt de la pensée» chaque fois que vous vous sentez glisser vers la colère, la négativité ou l'inquiétude et regagner le contrôle de votre cerveau. Vous devez apprendre à appuyer sur le bouton «supprimer» lorsque des pensées non-productives font surface. Pour ce faire, dites simplement «Arrête ça!» et commencez à penser à des choses plus joyeuses et plus positives à la place.

Les recherches montrent que l'inquiétude engendre un accroissement de l'activité dans la zone du cerveau associée aux fonctions exécutives telles que la planification, le raisonnement et le contrôle des impulsions. Pour mieux gérer vos émotions, vous pouvez donc appliquer les mêmes suggestions que pour les autres compétences exécutives.

Avoir un mode de vie qui vous apporte le bonheur et la santé est plus important que jamais, tout comme le fait de se doter d'une attitude vous protégeant du stress. C'est pourquoi il est essentiel de dormir suffisamment, de faire régulièrement de l'exercice et de développer son réseau social de soutien. Mais ce n'est pas tout. Il est aussi important d'être conscient des

bonnes choses qui nous arrivent – ces événements positifs au milieu du négatif. Réalisez tout ce qui va bien dans votre vie et rappelez-vous que, lorsque les temps sont rudes, l'humour peut être d'une grande aide.

La méditation, que je mentionne dans le dernier chapitre, est aussi connue pour soulager l'anxiété et le stress, calmer les émotions, promouvoir l'optimisme et la confiance en soi.

Faites des actions bénévoles de manière régulière car, en aidant les autres, vous vous aidez vous-même. En effet, selon les chercheurs, passer du temps à s'occuper des autres développe la confiance en soi ainsi que la capacité à mener des projets à bien. Cela allègerait aussi la pression du temps qui passe, nous permettant ainsi de mieux planifier et de nous acquitter de nos responsabilités plus efficacement. Cela expliquerait pourquoi les participants à l'étude ayant écrit une note à un enfant malade avaient le sentiment qu'ils avaient plus de temps que ceux qui s'étaient adonnés à des tâches futiles (*Psychological Science*).

8 ATTENTION SOUTENUE: UNE COMPÉTENCE SUR LE DÉCLIN

8.1 NOTRE CAPACITÉ DE CONCENTRATION DIMINUE-T-ELLE ?

L'*attention soutenue* est la capacité de se concentrer sur une tâche en dépit de la fatigue ou de l'ennui, à maintenir son attention et à ne pas se laisser aisément distraire. Si c'est une de vos forces, vous êtes alors capable d'écarter les distractions et de terminer une tâche sans que votre esprit ne s'égaré. Au contraire, si vous êtes facilement dissipé, avez du mal à terminer vos projets et vous interrompez pour répondre à des emails, etc., vous pouvez alors considérer que vous avez une faible *attention soutenue*.

Il y environ 12 ans, une expérience impliquant des sujets regardant un match de basket a été menée. Les psychologues ont montré la même vidéo à tout le monde. Une personne déguisée en gorille a traversé le terrain pendant la rencontre. La moitié des participants n'ont même pas remarqué le gorille. Ils ont alors inventé l'expression « illusion d'attention » pour décrire le fait que nous sommes inconscients de ce que nous manquons du monde.

Quand vous vous concentrez sur une tâche, que ce soit regarder la télévision ou travailler sur un article ou une thèse, l'esprit a tendance à filtrer les distractions, faisant de cet « aveuglement intentionnel » un effet secondaire de notre capacité de concentration. Si vous ne regardez pas une chose, il est probable que vous ne la verrez pas. À titre d'exemple, dans 75 pour cent des cas où une personne précédemment inculpée est libérée par des preuves ADN, l'accusé avait été originellement condamné en raison d'un témoignage oculaire.

Vous pouvez travailler cela en vous concentrant sur une tâche, même dans un environnement bruyant ou quelque part où des gens passent sans arrêt dans votre champ de vision. Si vous êtes intéressé et concentré sur ce que vous faites, vous serez moins susceptible de vous laisser interrompre.

Malheureusement, il est difficile de rester concentré sur le long terme et, dans notre ère numérique basée sur la vitesse, où nous sommes continuellement bombardés d'informations et interrompus par des médias électroniques, notre capacité de concentration est encore plus réduite.

La plupart des gens semblent être capables de faire attention aux choses qu'ils font bien, que ce soit envoyer un message ou se concentrer sur un puzzle. Ils ont cependant plus de difficultés avec des tâches plus triviales qui n'apportent aucune notion de plaisir ou

d'intérêt majeure. Cela peut comprendre l'écriture de rapports hebdomadaires, les réunions interminables ou le rangement du bureau. Ce n'est donc pas qu'ils sont incapables de faire attention pendant un certain temps mais plutôt qu'ils trouvent cela plus ennuyeux que la plupart des gens de s'en tenir à des tâches qui ne les intéressent pas.

Se concentrer sur quelque chose de peu d'intérêt est donc plus difficile pour eux et consomme plus de leur énergie. Il a même été démontré que prendre des décisions en consomme énormément – au point que les choix faits tôt dans la journée ont tendance à être plus réfléchis et meilleurs que ceux décidés plus tard.

John Ratey, auteur de *Spark* (Étincelle), affirme que les gens n'ont aucun problème à fixer leur attention sur quelque chose qui leur plaît dans la mesure où les centres de récompense du cerveau envoient des messages de satisfaction ou de plaisir au cortex préfrontal lorsqu'ils font ces activités, fournissant ainsi une motivation continue. C'est pour cette raison qu'il voit les TDAH comme un trouble de la variabilité de l'attention (attention variability disorder) et non comme un trouble à part entière.

L'exercice physique peut lui aussi activer nos centres de récompense ainsi que notre niveau de dopamine et, au final, impacter notre capacité de concentration. Les recherches montrent également que plus notre condition physique est bonne, mieux notre cerveau fonctionne.

Le cerveau est axé sur les objectifs. Donc, si l'espoir d'atteindre un but est fort, et si les récompenses sont importantes, l'attention sera plus soutenue et pendant un temps plus long. Par conséquent, cela aide que la tâche soit relativement aisée, courte, connectée à un plan d'action et qu'elle offre des avantages clairement identifiés.

C'est une des raisons pour lesquelles je recommande d'utiliser une planification basée sur des segments de 90 minutes. Ceci fait référence à l'habitude de diviser les projets longs en sessions de travail de 90 minutes entrecoupées de pauses, qu'elles soient physiques ou mentales.

De plus, 90 minutes est une durée raisonnable pour demander à ne pas être dérangé. Cela permet également de diminuer les auto-interruptions et la fatigue, de capitaliser sur vos « pics d'énergie » quotidiens, d'éviter l'inefficacité des sessions de travail marathon et de faciliter la création d'habitudes de travail cohérentes et efficaces. Pour une description plus détaillée de cette technique, référez-vous à mon livre *Time to be productive (Il est temps d'être productif)*.

De plus, ceux qui pensent être doués pour gérer plusieurs choses en même temps sont souvent les pires dans ce domaine. Même si les chercheurs ont identifié quelques personnes ayant un talent particulier lorsqu'il s'agit de faire plusieurs choses à la fois, pouvant se concentrer entièrement sur tout en même temps, il est fort peu probable que nous soyons l'une d'entre

elles. Dédiez-vous à une seule tâche pendant 90 minutes – moins s'il vous est difficile de vous concentrer si longtemps. Si vous êtes capable de faire deux sessions de ce type chaque jour, vous devancerez la plupart des gens dans la course à la productivité.

Et vous renforcerez ainsi également vos facultés de concentration.

9 INITIATION DES TÂCHES : LA FORCE RARE

9.1 UNE NOUVELLE FAÇON DE CONSIDÉRER LA PROCRASTINATION

L'*initiation des tâches*, traitée dans ce chapitre, est la capacité de démarrer un travail sans le remettre à plus tard. Si vous n'avez aucun mal à vous plonger dans un projet le moment venu, repoussez rarement les échéances, si vous n'avez aucune difficulté à vous mettre à la tâche au début de la journée, vos compétences dans ce domaine sont assez solides. D'un autre côté, si vous avez tendance à reporter, avez du mal à commencer votre travail, effectuez tout un tas de préliminaires, comme lire les nouvelles, boire un café ou vous étendre à votre bureau, etc., alors vous avez certainement de faibles compétences en ce qui concerne l'initiation des tâches.

Tout le monde fait preuve de procrastination à l'occasion. La faiblesse des compétences en initiation des tâches est une des causes principales d'une piètre gestion du temps. Après avoir analysé la littérature spécialisée, Piers Steel, un psychologue de l'*Université de Calgary*, a conclu que 95 pour cent des gens admettent procrastiner de temps en temps.

Parler aux autres de vos objectifs et prendre des engagements, plutôt que de vous contenter d'énoncer des intentions, devrait vous aider. De plus, il est bon de noter le moment où vous débutez votre travail – et le temps que vous consacrez aux projets prioritaires. Si votre matériel est prêt et disponible lorsque vous vous mettez au travail, vous n'avez pas d'excuse pour vous interrompre. Commencer par les tâches les moins plaisantes est aussi un bon moyen de compenser en partie la faiblesse de vos compétences en initiation des tâches.

Prendre l'habitude de démarrer tôt le matin, vous poser des règles quant au moment où vous devez travailler sur chaque tâche, et évoluer dans un environnement calme, devrait vous aider.

Cependant, quoi que nous fassions, nous avons tendance à éviter ce qui est déplaisant et à nous tourner vers les choses agréables. Cette habitude est si commune qu'on lui a même donné le nom de *Principe de plaisir* défini comme : « *le fait qu'un organisme cherche à éviter la souffrance ainsi qu'une gratification immédiate* ».

En un sens, le *test du marshmallow* est en exemple de ce concept. Comme je l'ai abordé plus en détail dans le chapitre 1, on a donné un [marshmallow](#) à des enfants de quatre ans en leur promettant qu'ils en auraient un autre s'ils pouvaient patienter 20 minutes avant de manger le premier. Certains enfants ont réussi à attendre et d'autres non. Les chercheurs ont ensuite suivi les progrès de chaque enfant à l'adolescence et démontré que ceux qui possédaient la capacité d'attendre étaient plus équilibrés et fiables, et obtenaient un score en moyenne supérieur de 210 points au [Test d'Aptitudes Scolaires](#). Au contraire, ceux qui avaient cédé à la tentation plus tôt se sont révélés plus sujets à la solitude, plus facilement frustrés et plus têtus. Ils ne géraient pas bien leur stress et avaient tendance à rester à l'écart des défis. Plus tard, l'*Université de Yale* a mené des recherches similaires qui ont montré des résultats équivalents mais sur des adultes.

Les compétences exécutives nécessaires pour atteindre des récompenses plus gratifiantes comprennent l'initiation des tâches et l'inhibition des réponses. Cela explique pourquoi nous avons tendance à reporter ces tâches déplaisantes ou écrasantes pour nous occuper des travaux plus courts et agréables, même s'ils sont moins importants. Lorsque nous faisons cela, nous repoussons généralement ce que nous souhaitons le plus en échange de ce que nous voulons sur le moment.

Alors, comment se fait-il que des enfants de quatre ans, dont les compétences exécutives sont par nature faibles (puisque cela demande environ 20 ans pour qu'elles se développent) aient été capables de patienter pour obtenir ce deuxième marshmallow? En observant les enregistrements bien des années plus tard, les chercheurs ont remarqué que les enfants utilisaient des stratégies pour les aider à résister à la tentation – stratégies que nous pouvons également utiliser afin d'être plus efficaces. Ainsi, ils transformaient tous leur environnement d'une manière ou d'une autre afin de compenser leur inclination naturelle à vouloir dévorer la sucrerie immédiatement. Certains mettaient le marshmallow hors de vue en s'asseyant sous la table ou en lui tournant le dos. D'autres chantaient pour détourner leur attention sur autre chose. Quelle que soit la manière, ils faisaient tous quelque chose pour éviter d'avoir à confronter la tentation.

Transposées dans le monde de l'entreprise, ces stratégies pourraient signifier d'éteindre votre téléphone, d'activer le répondeur, de désactiver les alertes mails et de fermer la porte de votre bureau à certaines heures prédéfinies afin de vous consacrer à des projets prioritaires. Vous pourriez organiser votre espace de travail de manière à éviter toute distraction potentielle – ce qui peut inclure les poubelles et autres paniers. Ne placez pas de photos personnelles et de souvenirs dans votre champ de vision. Faites face au mur, pas à la fenêtre ou au couloir. Travaillez sur vos projets par segments de 60 à 90 minutes maximum. Et si vous trouvez cela encore trop long, résister à l'envie de vous interrompre et préférez plutôt raccourcir les

sessions de travail. Vous pourrez toujours les rallonger par la suite. Et, entre deux sessions, vous pouvez consulter vos mails, rappeler vos interlocuteurs ou aller boire un café. Préférez les sprints aux marathons. En effet, les recherches montrent que l'exercice de la volonté consomme beaucoup d'énergie. Il est donc essentiel que vous trouviez votre rythme.

De plus, grâce à des changements environnementaux et procéduraux, il sera plus facile de résister à la tentation de procrastiner. Plus vous pratiquerez l'autodiscipline, plus les connexions neurales de votre cerveau seront fortes, et plus vous renforcerez vos compétences en initiation des tâches.

10 PLANIFICATION/ HIÉRARCHISATION: UN MUST DE LA GESTION DU TEMPS

10.1 FAIRE CE QUI IMPORTE LE PLUS

La *planification/hierarchisation* est la capacité de déterminer quelles sont les tâches les plus importantes et à développer un plan pour arriver à accomplir un objectif prédéterminé, en suivant pas à pas le plan d'action jusqu'à aboutissement d'un projet. Ceci implique de prendre des décisions quant aux domaines sur lesquels se focaliser et quant aux méthodes à mettre en place pour atteindre vos objectifs. Vous devez penser clairement chaque projet, chacune des étapes, et définir une date d'accomplissement.

Si vous ressentez des difficultés à hiérarchiser, ne savez généralement pas par où commencer et avez des soucis à suivre des plans préétablis, vos compétences dans ce domaine sont certainement assez faibles.

Dans le chapitre 1, j'ai mentionné l'importance de créer un environnement qui facilite l'initiation des tâches. Et c'est aussi valable pour toutes les compétences exécutives, spécialement la planification/hierarchisation.

Vous devez décider de ce qui doit être fait et le noter pour être sûr de ne pas l'oublier, déterminer les priorités puis définir comment, quand et dans quel ordre traiter les tâches. Se mettre au travail tiendra plus du domaine de l'initiation des tâches comme nous en avons parlé précédemment.

Vous pourriez commencer par établir une « liste de choses à faire » ou une liste des tâches, activités et projets dont vous devez vous charger. Ces dernières sont généralement utilisées pour les activités répétitives comme le fait de faire ses valises avant un voyage, se préparer pour une réunion ou faire ses courses. Par la suite, étant utilisées systématiquement, elles se transforment naturellement en planification à long terme. Les « listes de choses à faire » changent quotidiennement et sont plus efficaces si elles sont notées dans votre agenda, qu'il soit sous format papier ou numérique. En effet, les listes sur feuilles volantes sont souvent mal rangées ou égarées – spécialement si vous n'êtes pas très organisé, compétence que nous aborderons dans le chapitre 11.

Lorsque vous voyez toutes vos tâches listées, il est plus facile de les comparer et de les trier par ordre d'importance. Demandez-vous quelles sont celles qui auront le plus grand impact sur vos objectifs personnels et professionnels ainsi que sur votre réussite. A ce stade, vous pouvez ajouter des coches à côté des plus importantes d'entre elles. Puis, définissez un temps dans votre agenda pour vous en occuper, comme s'il s'agissait de devoirs d'école ou de rendez-vous. Par exemple, notez «travailler sur l'article» de 9h00 à 10h30. Ces «rendez-vous» seront alors des engagements pris avec vous-même afin de vous charger de ce que vous avez prévu.

Les sujets de moindre importance peuvent être laissés sur votre «liste de choses à faire» et vous pourrez vous en charger plus tard, s'il vous reste du temps après avoir terminé les tâches prioritaires.

Ne vous laissez pas avoir par les urgences de peu d'importance. En effet, ne pas les finir dans les temps aura peu d'impact sur votre travail et votre vie. Laissez-les vivre leur vie dans la «liste de choses à faire».



Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

Si vous utilisez cette technique, vos capacités en planification/hiérarchisation s'amélioreront, aussi bien que beaucoup d'autres compétences exécutives, telles la gestion du temps et l'organisation.

En planifiant votre temps dans votre agenda quotidiennement, vous serez en mesure de vous construire des habitudes de planification et de hiérarchisation. Par exemple, gardez-vous une vingtaine de minutes l'après-midi ou le soir pour comparer la priorité des tâches que vous avez déjà programmées pour la semaine avec celles que vous avez ajoutées à votre « liste de choses à faire » et faites les ajustements nécessaires. Les priorités changent ; mais si vous les réévaluez continuellement, vous serez assuré que les choses importantes sont prises en charge.

De plus, les routines sont moins consommatrices en énergie et demandent moins d'efforts de planification.

11 GESTION DU TEMPS ET ORGANISATION

11.1 AVEZ-VOUS LE TEMPS DE GÉRER VOTRE TEMPS ?

La gestion du temps et l'organisation sont généralement traitées séparément mais elles sont si liées que je les aborderai ensemble. *L'organisation* est la capacité de classer selon un système. Si vous êtes soigné, ordonné, que vous prêtez attention aux détails, que vous avez généralement une place pour chaque chose et que vous n'avez aucun souci à garder une trace de tout, vous êtes certainement doté d'une forte capacité d'organisation. Au contraire, si vous êtes désordonné, que vous perdez sans arrêt des choses ou que vous ne savez plus où vous les avez mises et que vous n'avez pas de système pour classer et gérer les email ou d'autres types d'informations, vos compétences organisationnelles sont certainement assez faibles.

La *gestion du temps* représente la capacité à estimer et allouer le temps de manière efficace. Cette compétence fait partie de vos forces si vous avez peu de difficultés à respecter des délais, que vous évaluez de manière relativement précise le temps qui passe et que vous savez apprécier son importance. Vous êtes rarement en retard à une réunion ou à un rendez-vous, savez définir des échéances, planifier votre temps et respecter vos engagements. Au contraire, si vous êtes systématiquement en retard, que vous avez du mal à savoir où passent les minutes, que vous avez des difficultés à estimer la durée nécessaire pour effectuer une tâche et à respecter des délais, vos compétences dans ce domaine sont certainement assez faibles.

Une personne rencontrant une faiblesse au niveau de cette compétence – ou de toute autre compétence exécutive abordée dans ce livre – peut généralement la renforcer en adoptant un système qui compense partiellement ses faiblesses

Pour ce qui est de la gestion du temps et de l'organisation, vous pouvez utiliser des agendas papier et revenir à la bonne vieille habitude de tout noter et de ne faire qu'une seule chose à la fois. Cela ne signifie pas que vous devez abandonner l'utilisation des technologies, que ce soit Internet, vos emails, votre téléphone, etc., mais les oublis, le manque de concentration, les distractions, l'impulsivité, la procrastination et autres consomment du temps et vous en gagnerez beaucoup si vous construisez une structure quotidienne qui soit à la fois visible, concrète et pratique.

En moyenne, les canadiens passent 45 heures par mois en ligne, ce qui ne laisse pas beaucoup de temps pour se concentrer sur ce qui est important. De plus, les recherches suggèrent que l'utilisation d'Internet a un impact négatif sur la manière dont nous pensons, nous

nous comportons et nous interagissons avec les autres et qu'elle affecte notre capacité de concentration et de mémorisation.

Il y a 30 plus de ans, j'ai développé le *Taylor Planner*, un agenda adapté aux troubles de l'attention pensé pour compenser les nombreuses faiblesses en termes de compétences exécutives chez les personnes souffrant de TDAH.

Cet agenda vous permet de visualiser toute la semaine (7 jours) d'un simple coup d'œil, chaque journée étant divisée en segments de 15 minutes depuis tôt le matin jusque tard le soir. Il contient une « Liste d'actions » concernant les choses à faire et de l'espace pour bloquer quotidiennement des moments pour se consacrer aux tâches importantes. Travailler sur des périodes de temps plus courtes facilite la concentration et permet d'éviter les distractions. Vous pouvez voir une copie de l'agenda sur www.taylorintime.com.

Le fait de tout écrire, ce qui inclut les choses que vous avez à faire, vos rendez-vous, vos engagements tout au long de la journée, les actions de suivi et les rappels, rend les oublis peu probables. Des sections sont aussi prévues pour noter vos objectifs, vos contacts importants, les tâches et échéances ainsi que vos notes personnelles et autres informations.

Bloquer un temps limité pour se consacrer à des projets spécifiques permet d'éviter de les reporter, tout comme le fait de noter l'heure à laquelle vous devez partir pour vous rendre à un rendez-vous vous évite d'être en retard. Les notes de la section « Suivi » vous rappellent de vérifier des éléments définis précédemment. De cette manière vous avez également accès à une archive de ce que vous avez accompli.

De plus, les sections de suivi quotidiennes vous permettent d'inscrire les dates et événements importants, comme les anniversaires, ainsi que les rappels – pour vous remémorer quand il est temps de consulter votre dossier de suivi ou pour vous rappeler où vous avez rangé les places de théâtre que vous avez achetées, par exemple.

Les suggestions inscrites au début de l'agenda comprennent l'utilisation d'étiquettes autocollantes de couleurs pour une visualisation plus efficace des anniversaires et autres événements spéciaux et de post-it jaunes pour les urgences que vous ne pouvez pas vous permettre d'oublier.

D'autres conseils incluent l'organisation de votre espace de travail avant de démarrer votre journée, le fait de placer vos tâches prioritaires (ou une note les rappelant) sur votre bureau avant de quitter votre travail le soir, et de toujours préparer les choses pour le lendemain, que ce soit les vêtements que vous allez porter ou votre ordinateur. Réglez également une

alarme sur votre smartphone pour vous signaler quand il est temps d'arrêter de travailler ou de partir pour un rendez-vous.

Plus on vous rappelle les choses que vous avez à faire, les moments où vous devez partir, les lieux où vous devez vous rendre ou les courses que vous avez à faire, moins vous aurez besoin qu'on vous les rappelle – dans la mesure où de nouvelles connexions neuronales auront été renforcées dans votre cerveau.

Vous pouvez aussi assister à des cours sur la gestion du temps ou contracter un organisateur professionnel pour vous aider à organiser votre maison, votre bureau, votre système de fichiers et à définir des procédures concernant la gestion de vos emails, de vos papiers, etc. Le plus important est de développer des systèmes qui marcheront pour vous et de vous y tenir jusqu'à ce qu'ils deviennent une seconde nature.

12 PERSÉVÉRANCE ORIENTÉE

12.1 POUR ATTEINDRE VOS OBJECTIFS, PERSISTEZ

La *Persistence des objectifs* est la capacité à se fixer des objectifs et à les mener à bien. Si cette compétence fait partie de vos forces, vous devez être capable de vous souvenir de ceux que vous avez tenus. Vous êtes certainement une personne stable, persistante et fiable qui laisse rarement des revers ou des obstacles l'empêcher de terminer un projet à temps.

Au contraire, si vous vous laissez contrôler par votre environnement et par les autres, et que vous avez des difficultés à vous concentrer au-delà du moment présent, vos capacités dans ce domaine sont certainement assez faibles.

Définir des objectifs, les noter dans votre agenda, avancer par petites étapes successives, travailler sur les délais, faire des pauses régulières, vous aidera à être plus productif en dépit de cette faiblesse – tout en vous aidant à renforcer cette compétence.

Il est important de ne pas vous accabler d'objectifs trop lourds. En effet, notre mémoire à court terme, comme nous en avons parlé plus haut, ne nous permet de retenir qu'une partie limitée d'un projet à la fois. Il est donc essentiel de diviser les objectifs les plus conséquents en segments plus petits permettant une approche par étapes.

Par exemple, si vous souhaitez organiser votre bureau, vous commencerez par choisir une zone, une armoire disons, et vous vous concentrerez entièrement là-dessus, un compartiment à la fois. Définissez un temps limité d'un compartiment par jour, et choisissez un moment de la journée, par exemple entre 15 et 16 heures. Cela vous permettra de planifier chaque tâche comme s'il s'agissait d'un rendez-vous professionnel. Lorsque vous définissez l'horaire de chaque session, assurez-vous de prévoir plus de temps que ce que vous envisagez. De plus, ne vous énervez pas si vous avez besoin de sessions supplémentaires pour le premier compartiment, cela vous permettra d'ajuster le temps alloué pour les autres.

L'important ici est de construire l'habitude de passer une certaine période de temps chaque jour sur une tâche liée à un objectif plus long. Vous pourrez alors appliquer cette habitude à n'importe quel but, quelle qu'en soit la taille, qu'il s'agisse d'écrire un chapitre de livre à la fois, de terminer un cours, leçon par leçon, ou de devenir un super vendeur, une vente à la fois.

Habituellement, on observe que les personnes qui baissent les bras avant d'avoir atteint leurs objectifs ne sont pas suffisamment motivées ou ne se sont pas dotées d'un plan

d'action clair. Il est donc essentiel que vous définissiez bien les bénéfices et les étapes liés à cet objectif afin de le mener à bien. En effet, la motivation implique à la fois un fort désir d'obtenir ce que notre objectif nous promet et la conviction que ce que nous entreprenons nous permettra de l'atteindre.

De plus, selon une étude du *Journal of Experimental Social Psychology* reportée dans le numéro d'octobre 2014 de *Psychology Today*, réduire l'écart entre les attentes et les résultats augmenterait notre satisfaction.

Vous serez également confronté à des distractions internes et externes qui pourraient entraver vos progrès. C'est là que les autres compétences exécutives abordées dans ce livre— l'inhibition des réponses, l'attention soutenue et le contrôle émotionnel — trouvent toute leur importance. Les distractions internes peuvent comprendre aussi bien le stress et la fatigue que les auto-interruptions. Il est donc primordial de dormir suffisamment, de manger sainement et de faire de l'exercice. Ces derniers points sont particulièrement importants pour renforcer les compétences exécutives dans la mesure où nous nous laissons plus facilement distraire et que nous avons moins d'énergie à dépenser lorsque nous sommes fatigués, stressés ou malades.

13 FLEXIBILITÉ: UNE COMPÉTENCE DE SURVIE

13.1 SE TOURNER VERS L'ARRIÈRE POUR ÊTRE FLEXIBLE

La *flexibilité* désigne la capacité à revoir ses plans pour faire face à des obstacles ou contretemps. Si cette compétence est une de vos forces, vous êtes une personne adaptable qui peut facilement s'ajuster à un changement de programme. Vous avez des facultés pour ce qui est de proposer des alternatives si les conditions se modifient.

Dans le cas contraire, vous avez certainement des difficultés à vous adapter au changement et ne l'appréciez guère en général. Gérer les crises n'est pas non plus votre fort si cette compétence vous manque. De plus, il est confortable et facile de se laisser emprisonner dans une manière d'effectuer une tâche ou de résoudre un problème. Cependant, cette façon de se concentrer sur les détails peut vous faire manquer une certaine vue d'ensemble.

Être capable de gérer les changements, d'appliquer ce que vous avez appris à de nouvelles situations ne requiert pas seulement de la flexibilité, c'est aussi une question de créativité et participer à des exercices créatifs est une des stratégies pour renforcer ces compétences.

La neuroplasticité nous apprend en effet que nous pouvons modifier notre cerveau en nous concentrant sur ce que nous souhaitons changer. De ce fait, si nous décidons de changer et de nous adapter aux bouleversements, notre flexibilité augmentera. Plus nous nous adaptons, plus cela devient facile. Même votre attitude peut basculer du pessimisme à l'optimisme si vous vous engagez à vous concentrer sur les aspects positifs de votre travail et de votre vie.

«Neurobique» est un mot qui a été vulgarisé par Lawrence Katz et Manning Rubin dans leur livre de 2014 *Keep your brain alive (Gardez votre cerveau vivant)*. Le mot neurobique vient d'aérobic, et se réfère à des exercices du cerveau. Les auteurs décrivent les neurobiques comme des exercices aidant votre cerveau à maintenir un niveau constant d'habileté, de force et de flexibilité tout en prenant de l'âge. Les exercices décrits dans ce livre utilisent les cinq sens (la vue, l'odorat, le toucher, le goût et l'ouïe) de manière à augmenter les capacités cognitives et à créer des associations entre les différentes informations que vous rencontrez.

Un exemple serait de vous habiller, vous laver les dents et de vous orienter chez vous tout en portant des boules Quies et un bandeau. En faisant cela, vous stimulez des chemins de votre cerveau rarement utilisés et augmentez ainsi votre flexibilité mentale.

Comme nous l'avons mentionné dans les chapitres précédents, ce qui est bon pour votre cerveau se trouve aussi être bénéfique pour toutes les compétences exécutives, ce qui inclut la flexibilité.

Le cerveau a été créé pour être flexible et tout ce que vous avez à faire est de nourrir cette faculté innée. Pour vous donner un exemple de la manière dont le cerveau peut être reprogrammé, dans les années 2000, une étude portant sur les chauffeurs de taxi londoniens a révélé que ces derniers étaient dotés d'un hippocampe postérieur beaucoup plus large que les hommes au profil similaire ayant une autre profession. Il se trouve que cette partie de l'hippocampe est responsable des capacités d'orientation.

D'après ce que nous savons de notre cerveau, il semblerait que si nous n'utilisons pas certaines capacités, nous les perdons. Un autre exemple a été donné dans l'édition du 12 décembre 2009 du *Toronto Star*. Il s'agissait d'un article sur l'écriture manuscrite qui semble avoir été remplacée par le clavier – au moins chez les plus jeunes. Basé sur des recherches, l'article conclut que l'écriture manuscrite fonctionne différemment et développe des compétences cognitives distinctes. Ainsi, elle renforce nos capacités de lecture, d'orthographe, de concentration et de mémorisation et, en tant qu'automatisme, elle développe la mémoire motrice. De ce fait, au fur et à mesure que les claviers remplacent l'écriture manuscrite, de nouvelles connexions neuronales sont créées et de nouvelles compétences cognitives remplacent les anciennes.

Afin de maintenir la flexibilité et de continuer à exercer notre cerveau, il est donc recommandé de prendre du recul par rapport à une tâche pendant un certain temps, puis d'y revenir avec un regard neuf. Le cerveau se développe sur la variété. Aussi, ne planifiez pas trop, introduisez le changement graduellement, tenez compte du programme des autres lors de la planification, reconnaissez que vous avez toujours des choix et prenez l'habitude de développer des plans alternatifs.

14 MÉTACOGNITION : LA COMPÉTENCE MANAGÉRIALE

14.1 N'AVEZ-VOUS JAMAIS PENSÉ À VOS PENSÉES ?

La *métacognition* est la capacité de prendre du recul sur une situation, observer ses propres réactions et effectuer les changements nécessaires afin de résoudre d'éventuels problèmes, construire des relations ou réussir. Si c'est une de vos forces, vous êtes capable de regarder une situation de manière objective et d'évaluer son évolution.

Au contraire, si vous ne pensez pas aux conséquences possibles de vos décisions, avez tendance à les prendre rapidement, répétez souvent les mêmes erreurs et ne pensez pas aux résultats à long terme, vos compétences dans ce domaine sont certainement peu développées.

La métacognition n'est pas une compétence facile à développer car il peut être compliqué de s'éloigner de soi-même – et de nos pensées subjectives, de nos habitudes, de nos faiblesses – pour considérer chaque situation objectivement. Comme le dit David DiSalvo dans son livre *Brain changer (Ce qui change le cerveau, 2013)*, nous devons « penser à nos pensées ». De plus, bien que le cortex préfrontal soit responsable de nos capacités de hiérarchisation et de raisonnement, très importantes dans ce domaine, de multiples zones du cerveau sont impliquées dans la métacognition aussi bien que dans les autres compétences exécutives.

Ainsi, nous avons tous des souvenirs – beaucoup sont inconscients – qui influencent notre manière de penser, de ressentir, de nous comporter et de réagir aux différentes situations. Grâce à de fortes capacités de métacognition, vous serez en mesure d'évaluer activement chaque situation selon des critères objectifs tout en résistant aux impulsions qui vous poussent à réagir de manière involontaire. De cette manière, il vous sera plus aisé de vous adapter au changement, de prendre de meilleures décisions, de devenir plus créatif et d'avoir un plus grand succès.

Dans la mesure où notre cerveau est malléable, nous pouvons nous entraîner à améliorer notre métacognition mais cela nécessite un effort conscient de réflexion et de rejet des croyances fausses et inconscientes. Comme nous l'avons déjà mentionné, le cerveau est plus flexible que ce que la plupart des gens pensent. Grâce à la pratique, vous avez la possibilité de renforcer n'importe quelle compétence et de maintenir un contrôle conscient sur vos pensées. Vous ne pouvez pas empêcher les pensées et les émotions d'apparaître mais vous pouvez questionner leur validité.

J'ai choisi de considérer l'esprit comme une entité séparée qui peut contrôler le cerveau. Ce dernier est un ordinateur avec d'incroyables fonctionnalités qui ne pourra jamais être dupliqué dans toute sa complexité. Mais l'esprit représente qui vous êtes et le cerveau doit être à sa disposition. Malheureusement, il ne vient jamais avec un manuel d'utilisateur, en dehors des recherches des neuroscientifiques, et vous devez apprendre comment le faire fonctionner vous-même. Dans le cas contraire, tout comme nous pouvons nous laisser contrôler par la technologie au lieu de l'inverse, nous pouvons être contrôlés par notre cerveau.

Vous devez donc vous charger de votre propre programmation et de vos mises à jour. Occupez-vous de votre cerveau régulièrement, grâce à une alimentation appropriée, à un exercice régulier et en vous posant des défis intellectuels afin de le conserver en bon état de marche. Ayez une attitude propice à la remise en question. Lisez. Apprenez tout au long de votre vie. Maintenez une vie sociale active. Ne faites jamais de compromis avec votre sommeil. Gérez votre stress. Questionnez toujours vos pensées et vos croyances afin de ne pas nourrir de fausses informations et appliquez le principe GIGO (garbage in, garbage out) à votre cerveau.

**Imagine
your future
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD
ManageMentor**

Atos

15 TOLÉRANCE AU STRESS : NÉCESSITÉ DU 21ÈME SIÈCLE

15.1 CONSTRUIRE SA RÉSISTANCE AU STRESS

Chuck Martin, Richard Guare et Peggy Dawson, dans leur livre *Work Your Strengths (Travaillez vos forces)*, incluent la *tolérance au stress* parmi les compétences exécutives. J'aurais tendance à penser que le fait d'être fort dans beaucoup d'autres compétences aide à supporter les situations stressantes, dont le stress émotionnel, causé par exemple par la maladie. Cependant, la capacité à gérer le stress est en elle-même essentielle dans la mesure il peut affaiblir le système immunitaire, augmenter le taux de cholestérol, accélérer le durcissement des artères, perturber le système digestif et favoriser la surconsommation d'aliments et l'obésité. De plus, selon Tiffany Chow, dans son livre *The memory clinic (La mémoire clinique)*, le stress peut également augmenter le risque de sénilité. Par conséquent, j'ai également décidé d'inclure la tolérance au stress dans les compétences exécutives.

La *tolérance au stress* est la capacité à surmonter les situations stressantes. Si cela fait partie de vos forces, vous êtes capable de prendre les choses à votre rythme et de travailler sous pression. Au contraire, si vous ne gérez pas bien le stress, que vous paniquez pendant les crises, que vous vous sentez mal quand les choses ne vont pas comme elles le devraient, cette compétence n'est certainement pas votre fort.

Comme nous l'avons vu précédemment, la mémoire de travail vous permet de vous souvenir d'une chose suffisamment longtemps pour pouvoir la consolider dans votre mémoire à long terme située dans la zone de l'hippocampe de votre cerveau. Et si nous ne protégeons pas notre hippocampe d'un stress excessif, nous risquons de perdre la capacité de stocker ces nouvelles informations, nous exposant plus au risque de souffrir de la maladie d'Alzheimer.

Le *pire* que nous puissions faire pour faire face au stress est d'avoir recours aux médicaments, à l'alcool ou au tabac. Tiffany Chow, dans son livre *The memory clinic*, affirme que le fait de fumer est un facteur de risque en ce qui concerne les maladies et les crises cardiaques, ainsi que l'hypertension. Elle mentionne également une étude déclarant que la tabac double le risque de démence.

Il est très souvent compliqué de se détendre, de respirer profondément, de méditer ou de faire un footing au milieu d'une situation de stress. C'est parce que vous *n'êtes pas supposé* vous relaxer. En effet, cette réponse de « fuir ou combattre » que vous expérimentez sous pression n'est pas quelque chose que vous pouvez éviter. Elle est le produit de votre système

nerveux, qui régule votre taux d'adrénaline, votre pression sanguine, votre rythme cardiaque, température et autres modifications physiologiques. C'est une réponse automatique faite pour vous aider à percevoir le danger. S'il s'agissait de quelqu'un vous menaçant d'un couteau, cette réaction pourrait vous sauver la vie dans la mesure où le stress accroît également votre force et votre conscience. Seulement, dans cette situation, l'adrénaline serait consommée par les actions que vous entreprendriez.

Au contraire, dans le cas de délais irréalistes ou d'un surmenage, vous n'êtes pas engagé dans une activité physique et l'excès d'adrénaline cause ainsi ce sentiment terrible d'angoisse. Vous avez des palpitations, la gorge sèche, vous tremblez. Vous êtes nerveux et contrarié. Vous n'étiez pas supposé ressentir l'effet de l'adrénaline ; vous étiez censé être trop occupé pour ressentir quoi que ce soit.

C'est pour cela que vous ne devriez pas essayer de vous détendre dans ce cas. En effet, la relaxation est un état auquel vous accédez quand vous n'êtes pas stressé. Il s'agit d'une médecine préventive, pour ainsi dire, qui rend les situations stressantes plus faciles à supporter. Au contraire, ce dont vous avez besoin sur le moment, c'est de gérer ce stress. Vous devez reprendre le contrôle de la situation, changer votre attitude, être sûr de vous et accepter les défis qui se présentent.

Combinez des actions avec des attitudes positives et vous obtiendrez une bonne technique de gestion du stress. Lorsque vous faites face à une situation de stress, acceptez le challenge. Ayez une approche positive et regardez le bon côté des choses. De plus, l'action dissipe l'adrénaline et, avec elle, l'inquiétude et les ravages du stress. Ainsi, une étude menée à l'*Université de Yale* a révélé que ceux qui étaient capables de changer leur façon de voir le stress, après avoir regardé une vidéo les exhortant à relever les défis auxquels ils étaient confrontés, amélioraient leur état psychologique ainsi que leurs performances de travail.

D'un autre côté, parler continuellement de vos problèmes et frustrations peut sembler être une bonne manière de se défouler et de soulager le stress mais cela ne fait qu'alimenter le flux de cortisol – augmentant ainsi sans cesse votre niveau de stress.

Afin de renforcer votre tolérance au stress, assurez-vous de vous dégager assez de temps pour vous consacrer à vos loisirs, de construire des relations de qualité avec les autres, de rire souvent, de rester en forme et en bonne santé. Faites des massages et des exercices de relaxation, dormez suffisamment et ne vous prenez pas trop au sérieux. La méditation et la conscience réfléchie peuvent aussi modifier la manière dont vous percevez les situations stressantes. Un numéro spécial du magazine *Newsweek, Your Body* (Octobre, 2014), suggérait que le fait de pratiquer 15 minutes de méditation silencieuse au quotidien aidait à faire

baisser les niveaux de stress et à empêcher qu'ils n'augmentent en premier lieu. Les études montrent même qu'une simple respiration profonde peut faire diminuer le taux de cortisol.

Pour développer votre résistance au stress, il peut aussi être utile de maintenir une attitude positive, d'éteindre votre téléphone cellulaire et de boire du thé noir. En effet, selon l'article du magazine *Newsweek* mentionné plus haut, les recherches ont démontré que se couper d'Internet et des technologies de communication numériques trois à quatre heures chaque jour n'est pas seulement une habitude saine mais aussi une solution partielle au stress. Il fait également référence à une étude du *University College London* ayant découvert que les personnes buvant une tasse de thé noir par jour pendant quatre semaines produisaient moins de cortisol en situation de stress.

Et, croyez-le ou non, l'ordre aide aussi. Des chercheurs de UCLA ont ainsi établi que la vue du désordre peut induire la production d'hormones de stress. Alors, rangez!

16 SUGGESTIONS POUR RENFORCER L'ENSEMBLE DES COMPÉTENCES EXÉCUTIVES

16.1 N'ÉCOURTEZ PAS VOS NUIT

L'une des stratégies souvent négligées pour renforcer les compétences exécutives concerne le sommeil. En effet, on pense que le fait de dormir aide à créer de nouvelles connexions neuronales et à consolider la mémoire tout en se débarrassant des connexions les moins importantes. Certains spécialistes suggèrent aussi que les troubles du sommeil sont encore grandement diagnostiqués à tort comme relevant des TDAH. Un article du 30 mai 2013 publié dans le *Globe & Mail* (*A curious link between ADHD and sleep – Le lien étrange qui unit TDAH et sommeil*) examine aussi les recherches menées dans ce domaine.

Il est donc essentiel de dormir suffisamment dans la mesure où le manque de sommeil nuit au bon fonctionnement des compétences exécutives. Par exemple, des études ont montré qu'un étudiant se situant parmi les 10 meilleurs tombait parmi les 9% les plus faibles après n'avoir dormi que 7 heures par nuit la semaine et 7 heures 40 minutes le weekend.

Cela fait peu de doutes que le sommeil a des vertus réparatrices et qu'il aide le fonctionnement de la mémoire. Si vous décidez d'opter pour une approche holistique de la gestion du temps, vous devez donc inclure un sommeil suffisant parmi les stratégies pour améliorer votre productivité. Pour plus d'informations sur les avantages du sommeil, référez-vous à mon livre *Sleep: a time management strategy* (*Dormir: une stratégie de gestion du temps*).

16.2 ENTRAÎNEZ VOTRE CERVEAU

Vous garderez un cerveau actif et renforcerez vos connexions neuronales en apprenant de nouvelles compétences. Commencez par vous charger différemment de toutes vos tâches quotidiennes. Utilisez votre main gauche pour manipuler votre souris (si vous êtes droitier) ou pour vous brosser les dents.

Exercer son cerveau – même sans bouger de sa chaise – pourrait en effet procurer des bénéfices physiques. Les recherches de la *Cleveland Clinic Foundation* ont ainsi montré que le simple fait de *penser* à entraîner un muscle le renforce.

Dans les situations de stress, vos compétences exécutives les plus faibles deviennent plus prononcées et la surcharge d'information ainsi que la fatigue ont tendance à encore plus les affaiblir. Éviter, relâcher et être capable de gérer le stress est donc, encore une fois, essentiel. Vous devriez également réexaminer votre charge de travail. Soyez organisé, planifiez et dédiez votre temps à ce qui compte vraiment. Simplifiez si possible. Déléguez et externalisez. Ralentissez votre rythme. Faire trop d'efforts intellectuels sans s'accorder de pauses nuit également aux compétences exécutives. Des études ont montré que les personnes qui s'exercent mentalement, en résistant à la tentation de manger du chocolat par exemple, ont tendance à baisser les bras face à des problèmes lorsque ceux-ci leurs sont présentés immédiatement après (*Scientific American Mind*, mai/juin, 2011).

De plus, beaucoup de ces compétences ont un lien avec l'autodiscipline, ce qui implique qu'elles peuvent s'améliorer si vous les entraînez. Par exemple, refusez un dessert ou une deuxième tasse de café de temps en temps. Renoncez à regarder votre émission ou votre événement sportif favori. Vous pourriez aussi boire un verre d'eau au lieu d'un milkshake et dire non à cette barre chocolatée après votre session de golf.

Les neurosciences ont quant à elles prouvé que plus vous utilisez un circuit du cerveau, plus il se renforce. L'inverse se révèle également vrai. Il est donc important de ne pas reléguer toutes vos tâches à votre ordinateur. Votre mémoire, vos capacités de rédaction créative ou toute autre compétence peut ainsi être renforcée par la pratique. Cependant, la clé semble résider dans la variété. En effet, travailler sur une compétence exécutive n'entraîne pas nécessairement l'amélioration des autres. Faire des mots croisés perfectionne uniquement vos facultés dans ce domaine. Cela se révèle également vrai pour les jeux sur ordinateur.

Toutefois, on observe des exceptions. L'exercice physique, par exemple, stimule la création de nouveaux neurones qui ne se limitent pas à la région de l'hippocampe où sont stockés les nouveaux souvenirs. Art Kramer de l'*Université de l'Illinois à Urbana-Champaign* a découvert qu'une année d'exercice pouvait permettre à une personne de soixante-dix ans de retrouver les connexions d'un individu de trente ans. Des chercheurs de *Havard* ont également relié la pratique de l'aérobic à l'amélioration des choix alimentaires et à la capacité à résister à la tentation. Ils pensent ainsi que ce sport peut inspirer des choix plus sains en altérant les structures du cerveau gérant la régulation et le contrôle des impulsions tout en nous rendant plus calmes et plus heureux. Cela pourrait donc avoir un impact sur la perte de poids au-delà des calories brûlées par l'exercice.

D'autres activités comme la méditation et certains jeux-vidéo sont également capables de modifier la structure cérébrale afin d'optimiser les processus gérés par le cerveau. De plus, il a été prouvé que la méditation a un impact positif sur le système immunitaire, les fonctions cardiovasculaires ainsi que sur le cerveau. Lors d'une étude, les sujets qui pratiquaient la

méditation montraient ainsi moins d'activité dans la zone cérébrale liée aux émotions négatives comme l'anxiété ou la colère, et plus d'activité dans les régions associées avec l'optimisme et la confiance en soi.

De même, l'apprentissage d'une langue étrangère peut affiner un grand nombre de compétences exécutives. Ellen Bialystok, de l'*Université de York* au Canada, a ainsi découvert que l'entraînement cérébral généré par le bilinguisme améliorerait certaines capacités, comme la résolution de problèmes et la gestion de tâches de manière simultanée.

16.3 ÉQUILIBREZ HIGH-TECH ET HIGH-TOUCH

Équilibrer high-tech et high-touch pourrait aussi permettre de renforcer nos « compétences exécutives ». Je suggère que vous commenciez par introduire plus de papier dans votre vie même si, pour beaucoup, il s'agit d'un retour vers le passé. Cependant, il me semble que nous avançons trop vite et sans réserve dans le monde numérique. J'ai parfois l'impression que notre but n'est pas d'améliorer notre productivité mais plutôt d'éliminer le papier. De plus, notre productivité décroît à mesure que notre niveau de stress augmente, particulièrement pour ceux d'entre nous qui ont de faibles compétences exécutives.

Et le fait d'utiliser un agenda papier a tendance à me rattacher à la réalité. Je peux le toucher, le sentir et voir toute ma semaine dès que je l'ouvre. De plus, noter un rendez-vous renforce la présence de cet événement dans mon esprit ; au contraire, le dicter à un outil portable a peu d'impact, incite moins à l'engagement et il y a moins de chances que je m'en souvienne le lendemain.

Avoir un stylo à la main est aussi connu pour améliorer l'attention, générer de l'engagement et un état d'esprit concentré sur le « faire tout de suite » – ce dont beaucoup d'entre nous manquent cruellement. On observe aussi que le fait de noter quelque chose l'inscrit dans notre mémoire de travail plus durablement et nous avons donc plus de chances de nous en souvenir à long terme. Ainsi, plus vite n'est pas nécessairement synonyme de mieux, juste de plus rapide.

De la même manière, je préfère prendre des notes manuscrites lorsque je suis au téléphone, écrire mes idées sur un bloc-notes – plutôt que d'aller chercher un ordinateur portable – noter mes commentaires sur une « feuille d'action » lors de réunions et même écrire des notes personnelles sur des cartes d'anniversaire et les envoyer par courrier postal.

Toutefois, il y a une place pour les appareils numériques. J'ai moi-même un smartphone, un iPad, un netbook ainsi qu'un ordinateur portable. Et, tout comme la plupart des gens,

je gère mes comptes en ligne, j'effectue des appels par Skype, je fais des achats en ligne, j'ai un compte PayPal, je participe sur les réseaux sociaux et je correspond par mail. Cependant, je continue à utiliser un agenda, un système de fichiers de suivi, un annuaire téléphonique, des listes de contrôle, tout cela en format papier, ainsi que des blocs-notes, des post-it et des livres imprimés. Le papier apporte une certaine structure dans ma vie ; le papier EST une structure.

Au vu de l'ère numérique dans laquelle nous vivons, j'ai presque honte d'admettre que je rédige tous mes livres et articles avec un papier et un crayon. Mais ma confiance en moi remonte vite lorsque je me remémore la fable du lièvre et de la tortue. En effet, le but n'est pas de courir le plus vite possible mais bien de gagner la course.

16.4 FAITES ATTENTION À VOTRE ASSIETTE

Votre régime alimentaire joue un rôle très important pour la bonne santé de votre corps et certains aliments se sont révélés être particulièrement bénéfiques pour le cerveau. Par exemple, les myrtilles ont la réputation de réduire les risques de maladies dues à l'âge, comme la sénilité ou Alzheimer. Les avocats sont aussi connus pour être bons pour le cerveau en raison de leur graisse mono-insaturée qui augmente le flux sanguin vers le cerveau et diminue la pression sanguine. Les abats sont quant à eux riches en nutriments sains pour le cerveau tels que les vitamines A, D, E, K, B12, ainsi que l'acide folique.

Les jaunes d'œufs contiennent beaucoup de choline dont les carences sont liées aux problèmes d'insomnie, de mémoire et de fatigue. Tout comme le saumon, le hareng et les sardines, ils sont riches en omega-3 anti-inflammatoire. La plupart des noix représentent aussi une grande source de vitamines E qui empêchent le fer du cerveau d'être exposé à l'oxygène. Selon une édition spéciale de *Newsweek* d'octobre 2014, 90 pour cent des Américains négligent la vitamine E dans leur alimentation.

Tout apport alimentaire contribuant à réduire la pression sanguine et à aider le fonctionnement du système cardiovasculaire peut être considéré comme bénéfique pour le cerveau dans la mesure où conserver un bon flux sanguin est essentiel à son fonctionnement optimal. Cela inclut des aliments tels que l'avoine, le riz et le pain complet.

16.5 DÉSHABITUEZ-VOUS DES HABITUDES

Si les habitudes constituent un bon moyen de gagner du temps et de conserver son énergie mentale, elles ne sont pas si bénéfiques pour le cerveau. On pourrait dire la même chose de toute forme de routine à des degrés différents. Elles ne fournissent que peu d'exercice pour notre cerveau. En effet, en empruntant toujours le même chemin pour vous rendre au travail, en suivant les mêmes routines, matin et soir, en effectuant toujours vos tâches de la même manière, vous renforcez les connexions neuronales nécessaires à ces activités mais les autres zones cérébrales (sollicitées à l'origine) s'affaiblissent. Ainsi, vous effectuerez peut-être le travail plus vite mais vous perdrez une grande partie de l'activité cérébrale vous permettant de renforcer vos compétences exécutives.

Il n'y a rien de mal à développer des habitudes de planification chaque soir, à travailler sur vos priorités chaque matin et à prendre régulièrement des vacances – car la variété qui stimule le cerveau se trouve dans les plans que vous développez, dans les priorités sur lesquelles vous travaillez et dans les activités de loisir que vous pratiquez. Cependant, il est important de mettre de la diversité dans votre vie. Ne vous enfermez pas dans une vie faite de répétitions routinières. De plus, cette mauvaise habitude vous donnera l'impression que le temps passe plus vite – comme j'en parle dans mon livre *Slowing down the speed of life* (*Ralentir le rythme de vie*).