

DAVID ALLEN
& EDWARD LAMONT

TEAM

S'ORGANISER POUR
RÉUSSIR EN ÉQUIPE

Best
Business
Book 2024

Le retour de la **Méthode GTD®**
aux **3 millions** de lecteurs

A L I S I O

Avec sa méthode best-seller GTD® (*Getting Things Done* en anglais), David Allen a révolutionné le domaine de la productivité. Des millions de lecteurs y ont trouvé les clés pour une organisation efficace et sans stress au quotidien.

Mais si seul on va plus vite, c'est ensemble qu'on va plus loin ! Après vingt années d'étude et l'accompagnement de milliers d'entreprises, David Allen et Edward Lamont proposent leur méthode pour maîtriser pas à pas « l'art de faire équipe » :

- Clarifier les rôles, les responsabilités de chacun et établir des objectifs.
- Déléguer efficacement ; gérer la charge de travail et réduire la pression.
- Intégrer les nouveaux outils technologiques et les évolutions dans nos manières de travailler ; apprendre à collaborer à distance et en hybride.

Une feuille de route incontournable pour créer une synergie entre l'excellence de chacun et la performance de l'équipe.

DAVID ALLEN est consultant en gestion et coach pour les cadres supérieurs, il donne des conférences et anime des séminaires sur l'efficacité professionnelle dans les plus grandes entreprises et organisations internationales. Traduite dans une vingtaine de langues, sa méthode *Getting Things Done* (Alisio, 2017) s'est vendue à 3 millions d'exemplaires dans le monde.

Ancien journaliste au *Financial Times*, **EDWARD LAMONT** a plus de 25 ans d'expérience dans la formation et le conseil dans les domaines du leadership, de la productivité et de la motivation. Depuis 2009, il est coach et formateur de la méthode GTD®.

ISBN : 978-2-37935-416-8



9 782379 354168

24,90 €
PRIX TTC
FRANCE



Rayon :
Développement
personnel et
professionnel

De David Allen, chez Alisio

S'organiser pour réussir : la méthode GTD spéciale ados,
avec Mike Williams et Mark Wallace (2020)

*S'organiser pour réussir. La méthode GTD ou l'art
de l'efficacité sans le stress* (nouvelle édition, 2021)

S'organiser pour réussir : la méthode GTD pas à pas,
avec Brandon Hall (2022)

TEAM

S'organiser pour réussir
en équipe

Titre original : *Team*

© 2024 David Allen et Edward Lamont

Tous droits réservés, y compris le droit de reproduction de tout
ou partie de l'ouvrage sous quelque forme que ce soit.

Cette édition est publiée avec l'accord de Viking, une marque
de Penguin Publishing Group, une division de Penguin Random House LLC.

Correction-relecture : Anne-Lise Martin et Gaëlle Fontaine

Maquette : Patrick Leleux PAO

Couverture : Caroline Gioux

© 2025 Alisio,

une marque des éditions Leduc

76, boulevard Pasteur

75015 Paris – France

ISBN : 978-2-37935-416-8

David Allen
Edward Lamont

TEAM

S'organiser pour réussir
en équipe

*Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Yannick Lhérieau et Vincent Mignard*

Sous la direction technique de Jean-Luc Koning

A L I S I O

*À vous tous qui collaborez avec autrui
pour accomplir de belles réalisations.*

SOMMAIRE

Préface	11
Introduction	15

PARTIE 1 L'ÉCOSYSTÈME

Chapitre 1 Quand le travail d'équipe ne fonctionne pas pour l'équipe	45
Chapitre 2 Nouveau monde, nouveau travail : que se passe-t-il ?	61
Chapitre 3 Qu'est-ce qu'une équipe ? Pourquoi les équipes sont-elles importantes ?	85

PARTIE 2 ÉLÉMENTS CLÉS D'UNE ÉQUIPE EFFICACE

Chapitre 4 Maintenir le contrôle et la focalisation : LES CINQ ÉTAPES POUR UNE ÉQUIPE	113
Chapitre 5 Horizon 5 : RAISON D'ÊTRE ET PRINCIPES	137
Chapitre 6 Horizon 5 – Principes bis : MOBILISER LE POTENTIEL DES NORMES DE TRAVAIL	157
Chapitre 7 Horizon 4 : VISION	189

Chapitre 8 Horizon 3 :	
BUTS ET OBJECTIFS	207
Chapitre 9 Horizon 2 : ZONES D'ATTENTION	
ET DE RESPONSABILITÉ.....	219
Chapitre 10 Planifier (et replanifier) dans un monde	
complexe, en rapide mutation.....	235

PARTIE 3

GÉRER UNE ÉQUIPE

Chapitre 11 Les structures de leadership.....	265
Chapitre 12 Si vous ne dites pas « non », votre « oui »	
n'a pas de valeur.....	283
Chapitre 13 Une délégation qui fonctionne	307
Chapitre 14 Et maintenant ?	325
Remerciements.....	329
Annexe 1	
Mais qu'est-ce que la méthode GTD [®] , au juste ?	333
Annexe 2	
Une approche intemporelle de l'utilisation des logiciels	
collaboratifs.....	351
Annexe 3	
Travailler efficacement dans un environnement virtuel	373
Index.....	387

PRÉFACE

*Jean-Luc Koning, directeur associé
du cabinet de formation & conseil In Excelsis*

À l'heure où j'écris ces lignes, le livre que vous tenez entre vos mains vient de franchir un cap. Moins de six mois après sa publication internationale, il a déjà reçu **deux distinctions prestigieuses** : élu « Best Business Book of 2024 » sur Google Play, il occupe également la troisième place des meilleures ventes Amazon dans la catégorie des « eBooks en gestion du temps ».

Comment se fait-il qu'à une époque où plus de 2 000 livres sur le leadership sont publiés chaque année, **la problématique du travail en équipe** n'ait pas encore été résolue, et depuis longtemps ? Deux raisons principales semblent expliquer cet état de fait : la manière d'aborder le sujet et le profil des auteurs.

Contrairement à nombre d'ouvrages qui se limitent à des idées éparpillées, essentiellement axées sur la création de leaders, celui-ci adopte une approche centrée sur **les principes fondamentaux** du travail en équipe et apporte **un cadre méthodique** traitant de **l'art de « faire équipe »**. Il s'évertue notamment à cartographier les processus universels qui sous-tendent la coopération humaine.

Ce livre doit aussi sa singularité à **ses auteurs, David Allen et Ed Lamont**. David Allen n'a plus besoin d'être présenté : référence mondiale en matière d'organisation personnelle,

il est l'auteur du best-seller *S'organiser pour réussir*¹, qui explique en détail la méthode GTD Getting Things Done®. Ed Lamont, quant à lui, codirige le plus grand organisme européen de formation en organisation personnelle, couvrant des pays tels que le Royaume-Uni, l'Allemagne, ou encore la Suisse.

L'un comme l'autre sont des consultants expérimentés et cumulent à eux deux plus de **six décennies d'expérience en consulting** auprès de tous types d'organisations, des start-up aux grandes entreprises, en passant par les ONG et les administrations. Ils ont formé des milliers de personnes à être plus efficaces dans leur gestion du quotidien et ont accompagné des centaines de dirigeants tout autour du monde dans des secteurs variés.

J'ai le privilège de les connaître tous les deux. Mon histoire avec GTD® remonte au début des années 2000. Alors que j'étais vice-président d'un grand groupe d'écoles d'ingénieurs français², cette approche pour « faire les choses » a tellement contribué à m'apporter de **la sérénité et de la disponibilité d'esprit** dans la gestion de mon flot quotidien d'activités que, quelques années plus tard, je m'embarquais à mon tour dans l'aventure de la création d'un cabinet de conseil et de formation dans ce domaine³.

Dans ce contexte, j'ai eu la chance d'être formé à cette méthode, d'abord comme formateur, puis comme coach, par

1. Paru chez Alisio, dernière révision en 2021, le titre original est *Getting Things Done : The Art of Stress Free Productivity*.

2. L'Institut polytechnique de Grenoble est le groupe d'écoles d'ingénieurs en France le plus large en termes de nombre de diplômés.

3. Le cabinet IN EXCELSIS a détenu pendant une décennie la licence exclusive pour GTD® en France et à Monaco.

David Allen lui-même⁴. Depuis plus de dix ans, chaque fois que j'accompagne des personnes au sein des organisations pour améliorer leur efficacité personnelle – en leur redonnant le contrôle sur leur quotidien et en les aidant à se concentrer sur leurs prochaines actions, à gérer leurs listes de projets, à atteindre une boîte de réception vide, à optimiser leur calendrier et à aborder leurs Horizons d'attention avec la bonne perspective – une question émerge invariablement : **comment transposer cette efficacité individuelle au niveau collectif ?**

C'est précisément l'enjeu de cet ouvrage !

Parmi les thèmes traités, on trouve tour à tour :

- l'établissement des objectifs de l'équipe ;
- la clarification des rôles, des responsabilités et des résultats attendus ;
- l'amélioration de la communication et de la responsabilisation ;
- la délégation efficace ;
- la gestion de la charge de travail ;
- la collaboration à distance et hybride ;
- l'intégration des outils technologiques ;
- la capacité à dire « non » ;
- la nouvelle normalité du travail.

Ce livre dépasse le cadre des simples tactiques. Il offre **une véritable feuille de route pour instaurer une culture d'efficacité collective**, en montrant comment créer un environnement propice à la collaboration, où chaque individu peut s'épanouir et les équipes atteindre de meilleurs résultats.

4. Ainsi que Meg Edwards (coach certifiée GTD[®]) et Ana Maria Gonzalez (formatrice certifiée GTD[®]).

Sa force réside également dans sa capacité à **stimuler la réflexion tout en évitant le jargon souvent associé au management et au leadership**. Enrichi d'**études de cas réels d'entreprises performantes**, il illustre de manière concrète comment ces principes peuvent transformer la communication, améliorer l'exécution et réduire le stress au sein des équipes. En d'autres termes, il propose une méthode claire pour rationaliser le travail collectif et concrétiser des objectifs ambitieux.

Un autre point fort de cet ouvrage réside dans son agencement, soigneusement conçu pour s'adapter aux besoins du lecteur. Chacun peut ainsi se focaliser sur les chapitres les plus pertinents en fonction des défis qu'il rencontre, ce qui rend le contenu immédiatement accessible et applicable⁵.

Il ne fait aucun doute que ce livre deviendra une référence incontournable pour tous les managers, et plus largement pour quiconque évolue en équipe. Que vous soyez dirigeant ou membre actif d'un projet, vous y trouverez des stratégies et des idées précieuses pour transformer la collaboration, résoudre les problèmes et réaliser vos objectifs de manière efficace.

En résumé, un ouvrage essentiel pour bâtir des équipes qui maximisent la performance collective !

INSTITUT D'INGÉNIERIE ET DE MANAGEMENT -
GRENOBLE, LE 15 DÉCEMBRE 2024

5. Les lecteurs familiers de la langue de Shakespeare pourront apprécier la narration captivante d'Ed Lamont dans la version Audible.

INTRODUCTION

La publication du livre *S'organiser pour réussir*⁶ en 2001 a été un point de bascule. En dévoilant les principes pour atteindre une performance saine et optimale au niveau individuel, il a offert une feuille de route fiable qui permet d'éviter la surcharge, et de transformer la vie professionnelle et les loisirs de millions de personnes⁷.

Ce livre continue de changer des vies dans le monde entier et a conduit sur le plan international à la mise en place d'un réseau de coachs et de formateurs qui transmettent chaque mois ses principes à des milliers d'apprenants. Ce que nous retenons des décennies plus tard : non seulement la méthodologie *Getting Things Done*^{®8} est efficace pour les individus, mais c'est aussi un véritable levier pour amplifier ce succès individuel au niveau de l'équipe.

Un jeu d'équipe

Ce nouveau livre traite des équipes, des écueils qui les guettent et des solutions pour rétablir une collaboration efficace.

6. *Getting Things Done*, la version originale de *S'organiser pour réussir. La méthode GTD[®] ou l'art de l'efficacité sans stress !* (Alisio, 2021), est parue en 2001. (NdT)

7. Pour un aperçu concis de la méthodologie *Getting Things Done*[®], voir l'annexe 1.

8. *Getting Things Done*[®] est résumé par l'acronyme GTD[®] dans le texte.

Nous souhaitons apporter à l'équipe ce que David a initialement introduit pour les individus : clarifier les principes d'une performance saine et optimale, puis fournir une feuille de route pour les appliquer dans les organisations grâce à une collaboration productive et un leadership efficace. Nous partagerons notre expérience sur les moyens d'améliorer la conscience du « terrain de jeu » et proposerons des outils et des stratégies, qui apporteront plus de fluidité dans la façon dont le travail est effectué au sein des équipes. L'objectif ? Permettre aux personnes de s'épanouir, afin qu'elles accomplissent de grandes choses dans leur vie (ou même rien du tout, si cela leur convient mieux, une fois qu'elles ne se sentent plus submergées).

La plupart de nos activités productives, créatives, inventives, enrichissantes et même amusantes impliquent un certain niveau de coordination et, idéalement, de coopération avec d'autres personnes. Cela peut être aussi important qu'un atterrissage sur la Lune ou aussi banal qu'un pique-nique en famille. Le paradoxe est qu'en dépit de l'importance organisationnelle ou personnelle que nous accordons à ces projets, la façon dont nous les gérons est sous-optimale.

Nous souhaitons écrire un livre sur les équipes, sans négliger aucun aspect pertinent pour comprendre, améliorer, mettre en valeur ou simplement enrichir la manière dont on travaille avec d'autres personnes pour réaliser des projets intéressants. Totalisant, à nous deux, plus de soixante ans de travail avec des individus au sein de groupes, nous avons été amenés à écrire ce livre parce qu'il nous est apparu clairement que les équipes représentent l'avenir du travail efficace au ^{xxi}^e siècle. Nous croyons fermement que l'amélioration de l'efficacité des équipes représente la plus grande opportunité pour impacter positivement la performance individuelle, les résultats collectifs et les organisations dans lesquelles ces dynamiques s'opèrent.

Nous avons également constaté que le paysage s'est métamorphosé. Pendant des décennies, les publications sur le développement personnel ont mis l'accent sur le changement individuel, mais ces dernières années, le contexte ou le système dans lequel l'individu évolue a fait l'objet d'une plus grande attention. Aucun d'entre nous ne travaille de manière isolée et, quelle que soit la qualité de nos pratiques individuelles, nous sommes tous affectés par l'environnement dans lequel nous travaillons et vivons. Même lorsque les personnes gèrent correctement leurs affaires, la collaboration entre elles n'est pas nécessairement aussi efficace qu'elle pourrait l'être. Quand quelque chose ne va pas dans le système, même offrir une solution infaillible au niveau individuel ne peut que résoudre partiellement le problème.

Au cours des formations sur la gestion du flux de travail avec la méthode GTD[®] pour les individus, nous avons pu observer de la frustration lorsqu'il s'agissait d'accomplir un travail de qualité au sein d'équipes dysfonctionnelles. Trop souvent, nous avons vu des personnes introduire des changements majeurs dans leur propre vie, mais finir par quitter leurs organisations pour des opportunités plus prometteuses, en raison du manque de cadre et de l'inefficacité de leurs équipes.

Les dommages

Cela n'est pas sans conséquences. Gallup⁹ constate, dans son rapport de 2022 sur l'état du lieu de travail dans le monde, que seuls 21 % des employés sont impliqués dans leur travail. Il est peu probable que les 79 % restants soient la source du problème. En effet, les chiffres indiquent que les équipes ou

9. Gallup : société américaine de sondages (www.gallup.com).

l'entreprise sont plus susceptibles d'être à l'origine du véritable problème. La moyenne mondiale comporte des variations significatives, mais même en Amérique du Nord, seules 33 % des personnes se déclarent engagées, tandis qu'en Europe, ce taux n'est que de 14 %.

De tels chiffres soulèvent des questions que nous ne pouvons pas éluder : plusieurs décennies après le début du *xxi*^e siècle, pourquoi n'arrivons-nous pas à organiser le travail efficacement pour un grand nombre de personnes ? Qu'est-ce qui nous empêche de travailler harmonieusement les uns avec les autres ? Pourquoi ne parvenons-nous pas à identifier un moyen grâce auquel une main-d'œuvre plus nombreuse se traduirait par une capacité accrue à atteindre l'objectif de l'entreprise ? L'augmentation du nombre de personnes n'est pas toujours synonyme d'augmentation de la production. Au contraire.

Plus de cent trente années après les premières initiatives de « management scientifique » de F. W. Taylor, il semble que nous ne soyons toujours pas en mesure de coordonner de manière fiable les interactions humaines sans mettre à rude épreuve la santé physique, mentale et émotionnelle des personnes qui travaillent au sein des entreprises.

Bien sûr, ce n'est pas le cas de toutes les organisations. Il y a des exceptions. Mais les rares réussites ne font que souligner le caractère aléatoire et éphémère de leurs résultats. Les enquêtes montrent régulièrement que la plupart des gens sont désengagés et démotivés par leur travail, même lorsque celui-ci les rémunère très bien. Dans le pire des cas, l'ambiance au travail dans certaines entreprises est si délétère qu'elle a mérité son propre qualificatif : toxique.

La solution

Nous croyons qu'il existe une meilleure façon de procéder. Elle n'est pas compliquée, mais elle n'est pas non plus évidente ni nécessairement facile.

Nous suggérons de revenir aux principes de base et de nous éloigner des solutions logicielles compliquées afin de relever les défis essentiellement humains. Nous pensons qu'il est possible pour les équipes de prendre des mesures simples garantissant une culture du travail qui vient en soutien à la fois de la performance individuelle et de celle de l'équipe.

Une culture de performance saine est rare, mais cela ne veut pas dire qu'elle est impossible. Ce livre explore comment, en s'appuyant sur les principes éprouvés de GTD[®], il est possible de créer et de nourrir une telle culture au sein d'une équipe. En respectant ces principes, il est possible de développer et de conserver le recul et la perspective nécessaires pour planifier rapidement en fonction de nouvelles informations, prioriser dans un environnement dynamique, exécuter en maintenant une longueur d'avance sur vos concurrents, tout en maîtrisant votre vie et votre travail. Si l'on identifie certaines normes ou structures et certains processus simples au niveau de l'équipe, les membres sont moins confrontés au chaos organisationnel et peuvent collaborer plus efficacement pour atteindre les objectifs communs.

Dans notre monde désormais tristement célèbre pour sa volatilité, son incertitude, sa complexité et son ambiguïté (VUCA¹⁰), la réussite organisationnelle se résume à la capacité

10. Le concept de VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) est une grille de lecture pour analyser et comprendre l'environnement actuel.

de planifier rapidement, d'établir des priorités à la volée, puis d'exécuter ces priorités. Sans planification, il nous manque une boussole. Sans hiérarchisation, nous sommes perdus dans un océan de possibilités. Sans exécution, nous ne pouvons pas aller de l'avant.

Si la planification, l'établissement des priorités et l'exécution sont fluides, votre équipe sera à même de coordonner des projets plus conséquents et complexes. De plus, elle pourra passer de la réactivité à une progression constante dans les domaines qui lui tiennent à cœur. Comme les événements récents l'ont démontré à maintes reprises, l'une des compétences essentielles à la survie des entreprises est la rapidité avec laquelle elles réagissent dans les moments de changements profonds.

Nous avons écrit ces dernières phrases en pensant à une pandémie mondiale et à une guerre inattendue en Europe, mais la rapidité des changements dans notre monde signifie qu'au moment où ce livre sera entre vos mains, votre esprit se sera peut-être tourné vers des crises plus récentes – notre monde n'hésite pas à nous offrir des événements qui exigent des réponses rapides et créatives pour survivre et prospérer.

Pourquoi ce livre ? Et pourquoi maintenant ?

L'idée de ce livre est née lorsque nous travaillions avec une division d'un transporteur américain opérant en Europe. Après quelques années de séminaires « Getting Things Done » au sein de leur organisation, notre client souhaitait savoir si son investissement dans la formation avait un impact. Il nous a demandé d'interroger les centaines de participants avec lesquels nous avons travaillé jusqu'alors pour savoir ce qu'ils pensaient avoir gagné lors des séminaires. Les résultats ont été impressionnants :

la productivité était en hausse, le niveau de stress en baisse et les participants avaient l'impression de passer plus de temps de qualité avec leur famille.

Nous nous attendions à ces effets au niveau individuel, mais avons été surpris de constater des impacts systémiques positifs que nous n'avions pas anticipés. Par exemple, lors de nos séminaires, nous consacrons plusieurs heures à aider les participants à traiter leur historique de « choses » à faire et à ramener à zéro leur boîte de réception de courriels. Lorsque nous avons commencé notre travail au sein de l'entreprise, la plupart des participants se présentaient avec des milliers – voire des dizaines de milliers – de courriels non traités dans leur boîte de réception. C'était, d'une certaine façon, un problème pour nous : nous devons leur trouver autre chose à faire pendant le temps alloué à l'élimination de milliers de messages. Mais c'était une agréable surprise en ce qui concernait la culture organisationnelle. Les personnes que nous avons déjà formées « contaminaient » leurs collègues qui n'avaient pas encore été formés en leur montrant les avantages qu'il y avait à garder la maîtrise de leur boîte de réception. Ce qui était jusqu'alors « la norme », en matière de gestion des boîtes de réception, avait évolué au sein de l'entreprise. Cette prise de conscience a suscité une question : pourquoi ne pas amplifier ces effets « accidentels » au niveau de l'équipe par des interventions légèrement différentes ?

Cependant, bien qu'il soit gratifiant de renvoyer des personnes intelligentes et motivées vers les meilleurs outils, nous avons commencé à sentir que nous n'abordions qu'une mince partie du problème auquel elles étaient confrontées. Il devenait pénible de les voir retourner dans des équipes aux structures et processus si mal conçus que même ceux qui avaient

acquis des compétences de haut niveau ne pouvaient qu'essayer de se protéger du chaos ambiant. Nous avions l'impression de distribuer des pansements alors qu'un essaim de mitrailleuses faisait une hécatombe. Les bandages peuvent être les bienvenus dans une telle situation, mais ils sont loin d'être aussi utiles que de prévenir d'abord le carnage.

Il arrive un moment où nous devons arrêter de simplement sortir les gens de la rivière. Nous devons remonter le courant et découvrir pourquoi ils tombent.

DESMOND TUTU

Ce n'est pas que notre travail n'ait eu aucun impact. Nos clients étaient reconnaissants de tout le soutien que nous pouvions leur apporter, cependant nous avons compris que pour les aider à en tirer tout le profit, nous devions nous pencher sur ce qui se passait au niveau de l'équipe.

Trop souvent, les structures et les processus d'une équipe rendent le travail et la collaboration plus difficiles, et non l'inverse. Une fois que l'efficacité individuelle a été prise en compte, la solution au problème de la plupart des équipes est évidente : concevoir et maintenir un environnement d'équipe qui minimise les parasitages et les frictions dans la collaboration. Si nous parvenons à bien faire ces deux choses, les efforts de l'ensemble peuvent être bien supérieurs à la somme des parties. En concevant les équipes, nous devons éliminer les obstacles qui empêchent leurs membres de faire leur vrai travail et créer un environnement qui leur permette de donner le meilleur d'eux-mêmes. Cet ouvrage trouve son origine dans l'observation qu'il existe des actions élémentaires – quasi mécaniques – que les équipes peuvent mettre en œuvre pour

améliorer leur coopération et permettre à chaque membre d'accomplir ses tâches plus efficacement.

Enfin, le marché nous a demandé à maintes reprises un livre présentant cette perspective. Dès que nos clients comprenaient la puissance de GTD® pour aider les individus à travailler plus efficacement, l'une des questions les plus fréquentes que nous entendions était la suivante : « Comment faire pour que le reste de mon équipe s'y mette ? »

Cette question met en évidence un besoin pressant : créer une synergie entre l'excellence individuelle et la performance de l'équipe. En s'appuyant sur ce que les principes de productivité optimale apportent aux individus, ce livre propose une meilleure façon de travailler avec les autres, tout en développant un environnement qui favorise la créativité et l'épanouissement des compétences.

De nombreux principes de productivité en équipe sont basés sur des idées explicites ou implicites des précédents livres sur GTD®, mais d'autres sont entièrement nouveaux. Ce livre s'appuie sur ces idées antérieures, ou du moins fait l'hypothèse d'une certaine compétence individuelle dans la gestion du volume et de la complexité du travail moderne, mais nous ne pensons pas qu'il soit nécessaire que vous appliquiez actuellement GTD®. Nous avons essayé d'écrire ce livre afin que tout le monde puisse en tirer profit sans avoir lu les précédents, et soit ainsi capable de faire des choses utiles avec son équipe.

Nous avons tous deux investi une grande partie de notre énergie dans la formation GTD® : David en tant que créateur de la méthodologie et auteur des livres précédents, et Ed en tant que fondateur de deux des plus grandes franchises GTD® au monde. Nous tenons à ce que les membres de votre équipe disposent d'une approche systématique pour gérer leur flux de

travail, car nous pensons que la productivité et la coordination d'une équipe reposent sur l'établissement de priorités et la fiabilité individuels. L'efficacité des suggestions faites dans ce livre concernant les équipes sera considérablement réduite si certains membres de votre équipe sont profondément incompetents. Mais si vous connaissez une autre approche permettant aux gens de prendre des engagements, de les suivre et de les respecter d'une manière qui les rende beaucoup plus productifs et beaucoup moins stressés, n'hésitez pas à l'utiliser. Hormis un rappel condensé du matériel original (voir annexe 1), nous n'approfondirons pas les principes et compétences spécifiques traités par les livres suivants : *S'organiser pour réussir*, *La Méthode GTD en pratique* et *Prêt pour l'action*¹¹. Si vous cherchez à améliorer votre propre performance ou celle d'un membre particulier de votre équipe, nous vous conseillons vivement de consulter également ces livres.

Enseignements tirés du football

Pour comprendre l'objectif du présent ouvrage, il peut être utile de réfléchir aux différentes façons d'améliorer une équipe sportive. N'importe quel sport d'équipe fera l'affaire, mais prenons l'exemple du football. La métaphore footballistique est appropriée : à l'heure où nous écrivons ces lignes, aucun sport n'est pratiqué dans plus de pays et de cultures que le football. Au cours des trente dernières années, le modèle GTD® a prouvé sa capacité à avoir un impact sur l'efficacité dans tous les pays ou cultures où il a été essayé. Mieux encore, au sein d'équipes multiculturelles et géographiquement dispersées, il a fourni

11. Titres en anglais : *Getting Things Done*, *Ready for Anything* et *Making It All Work*.

une compréhension et un langage communs pour progresser ensemble.

Il y a plusieurs niveaux auxquels vous pouvez commencer à améliorer une équipe : vous pouvez travailler sur l'amélioration des compétences individuelles, en entraînant chaque individu à mieux jouer ; ou vous pouvez travailler sur la façon dont ces individus jouent les uns avec les autres en tant qu'équipe, sur la façon de passer et d'intercepter le ballon et sur la façon dont les individus collaborent pour marquer ou défendre ; ou vous pouvez vous concentrer sur l'identité, ou la culture, de l'équipe.

Le développement des compétences individuelles est un point de départ évident, car il est relativement facile. Tout le monde veut de meilleurs joueurs, et le temps et la constance d'une pratique assidue amélioreront les performances individuelles. Personne ne peut s'entraîner à la place des joueurs ; il incombe à chacun de consacrer le temps nécessaire à l'amélioration de son propre jeu.

Mais un groupe d'individus – même techniquement excellents – qui n'ont pas appris à jouer les uns avec les autres n'atteindra pas son plein potentiel en tant qu'équipe. Pensez ici à un groupe d'enfants de huit ans, tous en train de courir après le ballon, chacun voulant tout faire et, la plupart du temps, se gênant les uns les autres.

Si vous donnez à ces mêmes joueurs des conseils relativement simples sur la manière de jouer ensemble, les performances de l'équipe s'amélioreront. Le chaos créé par les joueurs eux-mêmes en sera réduit, il n'y aura plus de malentendus et l'équipe disposera de plus de latitude pour organiser stratégiquement ses efforts. Non seulement chaque individu jouera mieux, mais l'équipe se déplacera plus naturellement sur le terrain en tant que groupe. Les individus compétents, capables

de dribbler, de tirer et de passer le ballon de façon magistrale, se verront attribuer des rôles spécifiques au sein de l'équipe. Certains, doués pour marquer des buts, deviendront des attaquants. D'autres, plus doués pour contrer les attaques, seront les défenseurs. Les attaquants pourront tout de même défendre et les défenseurs pourront marquer, mais ils sauront que ce n'est pas leur responsabilité première. En utilisant dans des équipes différentes des joueurs possédant des forces et des compétences complémentaires, il sera ainsi possible d'améliorer la qualité du jeu et d'augmenter les chances de gagner.

Si des joueurs qui ont des forces et des compétences complémentaires sont placés à des postes différents, l'équipe devient plus efficace pour contrer la défense de ses adversaires et bloquer leurs attaques. Les joueurs disposent non seulement d'une structure d'équipe dans laquelle ils peuvent déployer leurs efforts, mais aussi de la liberté d'improviser au sein de cette structure, dans le respect du plan de jeu de l'équipe.

Les compétences individuelles bien exercées commencent à améliorer les performances et à réduire l'effort nécessaire pour mieux jouer en équipe. Par exemple, des passes précises signifient moins d'effort pour la personne qui reçoit la passe. Passer précisément le ballon à un coéquipier en train de courir signifie que celui-ci n'a pas besoin de ralentir pour le récupérer, ce qui augmente la probabilité de surprendre l'adversaire. Les phases arrêtées – corners, coups francs et dégagements – sont toutes conçues et répétées pour que l'équipe n'ait pas à les réinventer à chaque fois, évitant ainsi une dépense d'énergie superflue et les erreurs dues à l'improvisation constante.

Ce sont des atouts qui ne s'améliorent pas par une simple augmentation des compétences individuelles. Ils ne peuvent s'obtenir que par une coordination des individus au niveau de