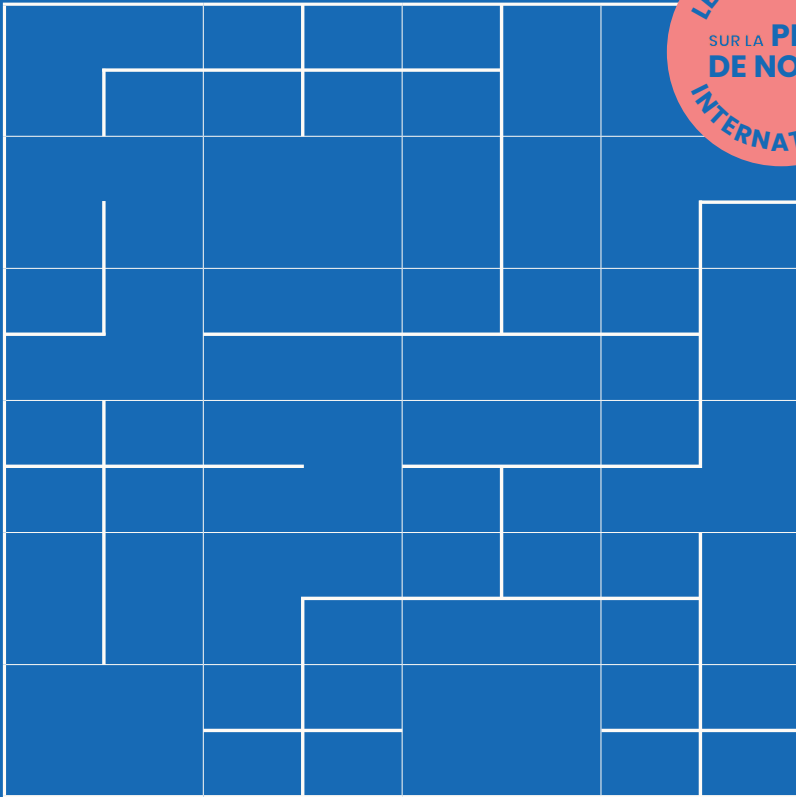


Sönke Ahrens

COMMENT PRENDRE DES NOTES INTELLIGENTES

Une technique simple pour booster l'écriture,
l'apprentissage et la créativité



Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Cet ouvrage est paru en 2022 sous le titre *How to Take Smart Notes: One Simple Technique to Boost Writing, Learning and Thinking*.

Depuis 1925, les Éditions Eyrolles s'engagent en proposant des livres pour comprendre le monde, transmettre les savoirs et cultiver ses passions !

Pour continuer à accompagner toutes les générations à venir, nous travaillons de manière responsable, dans le respect de l'environnement. Nos imprimeurs sont ainsi choisis avec la plus grande attention, afin que nos ouvrages soient imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement. Nous veillons également à limiter le transport en privilégiant des imprimeurs locaux. Ainsi, 89 % de nos impressions se font en Europe, dont plus de la moitié en France.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Sönke Ahrens, 2022
© Éditions Eyrolles, 2023 pour la présente édition
ISBN : 978-2-416-01107-8

Sönke Ahrens

Comment prendre des notes intelligentes

Une technique simple pour
booster l'écriture, l'apprentissage
et la créativité

Traduction française : Michel Le Séac'h

● Éditions
EYROLLES

« *On ne peut réfléchir sans écrire.* »

Niklas Luhmann

SOMMAIRE

Introduction	9
<i>Chapitre 1</i>	
Tout ce que vous devez savoir	15
Les bonnes solutions sont simples – et inattendues	19
La boîte à fiches	23
Mode d'emploi de la boîte à fiches	29
<i>Chapitre 2</i>	
Tout ce que vous devez faire	33
Rédiger un article pas à pas	36
<i>Chapitre 3</i>	
Tout ce qu'il vous faut	41
La boîte à fiches	43
<i>Chapitre 4</i>	
Quelques faits à garder à l'esprit	47

PARTIE 1

LES QUATRE PRINCIPES DE BASE

<i>Chapitre 5</i>	
L'important est d'écrire	51
<i>Chapitre 6</i>	
La simplicité est capitale	55

Chapitre 7

Nul ne part jamais de zéro	65
----------------------------------	----

Chapitre 8

Laissez-vous propulser par le travail	71
---	----

PARTIE 2

LES SIX ÉTAPES D'UNE RÉDACTION RÉUSSIE

Chapitre 9

Distinguer et entrelacer les tâches	79
Accorder à chaque tâche une attention exclusive.....	79
Le multitâche n'est pas une bonne idée	80
Consacrer à chaque tâche le bon type d'attention.....	83
Devenir expert plutôt que planificateur	87
Tourner la page	91
Réduire le nombre de décisions	95

Chapitre 10

Lire pour comprendre.....	99
Lire stylo en main	99
Garder l'esprit ouvert.....	104
Parvenir à l'essentiel	108
Apprendre à lire	111
Apprendre par la lecture.....	113

Chapitre 11

Prendre des notes intelligentes.....	119
Une carrière bâtie note à note	120
Réfléchir hors de son cerveau.....	123
Apprendre en n'essayant pas.....	128
Ajouter des notes permanentes à la boîte à fiches.....	137

Chapitre 12

Développer des idées.....	139
Développer des sujets.....	141
Établir des connexions intelligentes	144
Comparer, corriger, contraster	148

Constituer une boîte à outils de réflexion	150
Utiliser la boîte à fiches comme machine à créer	154
Penser à l'intérieur de la boîte	157
Faciliter la créativité grâce à des restrictions	164
 Chapitre 13	
Partager ses idées	167
Du brainstorming au « boîte à fiches-storming »	168
Réflexions descendantes ou ascendantes	171
Concrétiser en suivant ses intérêts	172
Terminer et réviser	175
Devenir expert en renonçant à planifier	177
La rédaction proprement dite	180
 Chapitre 14	
En faire une habitude	183
 Épilogue	187
 Annexe	191
 Bibliographie	199

INTRODUCTION

Tout le monde écrit, surtout chez les universitaires. Les étudiants écrivent, les professeurs écrivent. Et bien entendu, les essayistes et autres auteurs de « non-fiction », troisième groupe de lecteurs auxquels ce livre est destiné, écrivent aussi. Écrire ne signifie pas forcément livres, articles ou rapports, mais aussi écriture « basique » de tous les jours. On écrit quand on doit retenir quelque chose : une idée, une citation, le résultat d'une étude... On écrit quand on veut organiser ses pensées ou échanger des idées avec autrui. Les étudiants écrivent lors des examens et, même s'ils sont oraux, ils les préparent crayon en main. On couche par écrit non seulement ce qu'on craint d'oublier, mais aussi ce qu'on tente de mémoriser. Toute entreprise intellectuelle commence par une note écrite.

Le rôle de l'écriture est si central dans l'apprentissage, l'étude et la recherche qu'il est étonnant qu'on y réfléchisse aussi peu. Si l'on en parle, c'est presque toujours en pensant aux moments exceptionnels où l'on rédige un texte long : un livre, un article ou, chez les étudiants, un mémoire ou une thèse à soutenir. À première vue, cela se comprend : ces tâches sont celles qui engendrent le plus d'angoisse et les difficultés les plus durables. C'est pourquoi elles sont le sujet privilégié de la plupart des livres pratiques et autres guides pour étudiants, qui donnent rarement des conseils pour les notes de tous les jours – lesquelles forment pourtant la plus grosse part de nos écrits.

Les ouvrages disponibles relèvent en gros de deux catégories. D'abord, ceux qui enseignent les contraintes formelles : style, structure ou règles de citation. Et puis, les livres de psychologie qui expliquent comment venir à bout du travail sans crise de nerfs et avant que votre éditeur ou votre directeur de thèse refuse de repousser une énième fois la date de remise de vos travaux. Ce qu'ils ont tous en commun, cependant, est leur point de départ : un écran blanc ou une feuille de papier immaculée. Ils ignorent ainsi le principal, c'est-à-dire la prise de notes ; ils ne voient pas que, pour progresser vraiment, il faut améliorer l'*organisation* de toute l'écriture. Ils semblent oublier que le processus d'écriture commence bien en amont de cet écran vierge et que la rédaction proprement dite est la plus petite partie de la mise au point d'une argumentation.

Le présent ouvrage souhaite combler ce manque en montrant comment transformer efficacement vos pensées et vos découvertes en des écrits convaincants tout en amassant un trésor de notes intelligentes et interconnectées. Cette masse de notes peut vous aider non seulement à ressentir plus d'aisance et d'agrément dans l'écriture, mais aussi à apprendre de manière durable et à trouver de nouvelles idées. Et par-dessus tout, à écrire chaque jour de manière à faire avancer vos projets.

L'écriture n'est pas ce qui vient après la recherche, l'apprentissage ou l'étude : elle est le *medium* de tout ce travail. Et peut-être est-ce pour cela que nous réfléchissons rarement à cette écriture, l'écriture de tous les jours, la prise de notes et les brouillons. Elle est aussi vitale que la respiration mais, à la pratiquer sans cesse, nous ne la remarquons pas. Cependant, si une meilleure technique respiratoire ne peut sans doute rien pour nos écrits, toute amélioration dans notre manière d'organiser l'écriture de tous les jours, de prendre des notes au fil de l'eau et de les utiliser, produira ses effets au moment où nous nous trouverons face au feuillet ou à l'écran vierge – ou plutôt le moment où nous ne nous y trouverons pas, puisque ceux qui prennent des notes intelligentes n'éprouveront plus jamais l'angoisse de la page blanche.

Une autre raison explique que la prise de notes vole en général sous les radars : ceux qui s'y prennent mal ne recueillent pas d'avis négatifs immédiats. En l'absence de critiques, rares sont ceux qui demandent de l'aide. Et, le marché de l'édition étant ce qu'il est, en l'absence de demande, l'offre n'est pas abondante non plus. C'est la terreur de l'écran vierge qui pousse étudiants et universitaires vers les rayonnages de livres pratiques sur l'écriture, un marché largement servi par les éditeurs et visant une situation dans laquelle le mal est déjà fait. Celui qui prend des notes de manière irrégulière, inefficace ou simplement mauvaise risque de ne s'en apercevoir qu'en paniquant à l'approche d'une date limite – et de se demander alors pourquoi certains semblent toujours produire de bons textes alors qu'ils ont quand même le temps de prendre un café chaque fois qu'on les y invite. Et même à ce moment, il se trouvera sans doute des excuses occultant la vraie raison, probablement liée à la différence entre bonne et mauvaise prise de notes. « Il y a des gens comme ça », « écrire est forcément difficile », « on n'a rien sans rien » et autres clichés du même genre empêchent trop de gens de s'interroger sur ce qui sépare au juste les stratégies d'écriture gagnantes et les autres.

La bonne question est : Que faire différemment dans les semaines, les mois, voire les années qui *précèdent* la confrontation avec la page blanche afin de se préparer au mieux pour produire aisément un texte excellent ? Rares sont les gens qui peinent par ignorance des règles de citation ou parce qu'ils souffrent de blocages psychologiques. Avoir du mal à écrire des textos ou des courriers électroniques à ses amis n'est pas fréquent. Les règles de citation sont largement disponibles et les désordres mentaux sont sûrement moins nombreux que les articles non remis dans les délais. La plupart des gens sont tourmentés par des raisons beaucoup plus terre à terre, l'une d'elles étant le mythe de la page blanche lui-même. Ils se tracassent *parce qu'ils croient*, car on le leur fait croire, que l'écriture commence par une page blanche. Si vous pensez n'avoir vraiment rien sous la main pour la noircir, vous avez une vraie raison de paniquer. Avoir tout dans la tête ne suffit pas : c'est le mettre sur le papier qui est difficile. Voilà pourquoi une bonne

rédaction productive repose sur des notes bien prises. Mettre par écrit ce qu'on a déjà écrit ailleurs est incomparablement plus facile que de tout assembler dans sa tête puis d'essayer de l'en extraire.

Pour résumer, la qualité d'un texte et la facilité de son écriture dépendent avant tout de *ce qu'on a mis par écrit avant même de choisir un sujet*. Mais si cela est vrai (et je le crois très sincèrement), si la clé d'une écriture réussie réside dans les préparatifs, il en résulte que la plupart des livres pratiques et des guides pour étudiants ne peuvent vous aider qu'à limiter les dégâts et à respecter les règles de présentation – mais des mois après que le mal a été fait.

Si l'on y songe, il n'est pas étonnant que le plus important indicateur de réussite académique se trouve non pas dans le cerveau des apprenants, mais dans leur manière de travailler au quotidien. En fait, il n'y a pas de corrélation mesurable entre un quotient intellectuel (QI) élevé et la réussite académique – du moins pas au-dessus de 120. Certes, une certaine capacité intellectuelle aide à accéder au monde universitaire et celui qui cale devant un test de QI aura sans doute du mal aussi à résoudre des problèmes académiques. Mais un QI élevé ne vous aidera ni à sortir du lot, ni à éviter les échecs. Ce qui fait *vraiment* la différence sur tout le spectre de l'intelligence est autre chose : le degré d'autodiscipline ou de maîtrise de soi déployé à l'égard des tâches requises (Duckworth et Seligman, 2005 ; Tangney, Baumeister et Boone, 2004).

L'important n'est pas tant qui vous êtes que ce que vous faites. Faire le travail requis de manière intelligente conduit assez naturellement au succès. À première vue, c'est à la fois une bonne nouvelle et une mauvaise. La bonne est que si l'on ne peut guère modifier son QI, on devrait pouvoir, avec un peu de volonté, améliorer son autodiscipline. La mauvaise est qu'on ne possède pas ce genre de contrôle sur soi-même. L'autodiscipline ou la maîtrise de soi n'est pas si facile à acquérir par la seule force de la volonté. Celle-ci, autant qu'on le

sache à ce jour¹, est une ressource limitée qui s'épuise vite et n'assure guère d'améliorations durables (Baumeister *et al.*, 1998 ; Muraven, Tice et Baumeister, 1998 ; Schmeichel, Vohs et Baumeister, 2003 ; Moller, 2006). Et en tout état de cause, qui voudrait se forcer au travail à coups de cravache ?

Heureusement, l'histoire ne s'arrête pas là. On sait aujourd'hui que la maîtrise de soi et l'autodiscipline dépendent bien plus du *contexte* que de soi-même (Thaler, 2019, chap. 2), et ce contexte, on peut le modifier. Nul n'a besoin de volonté pour ne pas se bourrer de chocolat quand il n'y a pas de chocolat alentour. Et nul n'a besoin de volonté pour faire ce qu'il a envie de faire en tout état de cause. Toute tâche intéressante, utile et bien définie sera accomplie car les intérêts à long et à court termes ne sont pas en conflit. Une tâche utile et bien définie est toujours plus efficace que la volonté. L'*absence* de volonté n'empêche pas de réussir quand on n'a pas *besoin* de volonté. C'est là qu'intervient l'organisation de l'écriture et de la prise de notes.

1. Les recherches sur la volonté ou « l'épuisement du moi » sont un peu chaotiques pour le moment. Mais on peut dire sans risque que compter sur la volonté pour effectuer des choses à long terme est une très mauvaise stratégie. Voir à ce sujet Inzlicht et Friesen, 2019.

TOUT CE QUE VOUS DEVEZ SAVOIR

Jusqu'à présent, les techniques d'écriture et de prise de notes étaient en général enseignées sans grand souci du flux de tâches (*workflow*) dans son ensemble. Ce livre vise à changer cela. Il vous présentera les outils de prise de notes qui ont fait d'un fils de brasseur l'un des sociologues les plus productifs et les plus respectés du xx^e siècle. Il décrit en outre comment ce savant les a mis en œuvre dans son flux de tâches de manière à pouvoir dire honnêtement : « Je ne me force jamais à faire quoi que ce soit dont je n'ai pas envie. Si jamais je me trouve bloqué, je fais autre chose. » Une bonne structure vous permet d'en faire autant, de passer en douceur d'une tâche à une autre – sans menacer tout l'édifice ni perdre de vue l'ensemble.

Une bonne structure est une structure en laquelle vous pouvez avoir confiance. Elle vous évite d'avoir à tout retenir et tout surveiller. Si vous pouvez faire confiance au système, il n'est plus nécessaire de chercher à faire tout tenir ensemble *dans votre tête* et vous pouvez vous tourner vers ce qui importe : le contenu, l'argumentation et les idées. Morceler en petites tâches distinctes le travail informel qui consiste à « rédiger un texte » vous permet de vous concentrer sur une chose à la fois, d'en venir à bout en un seul mouvement puis de passer à la

tâche suivante (chapitre 3, « La boîte à fiches »). Une bonne structure rend possible le *flux*, état d'immersion si complète dans votre travail que vous perdez la notion du temps et pouvez le poursuivre indéfiniment car il n'exige plus d'effort (Csikszentmihalyi, 1975). Ce genre de phénomène ne survient pas par hasard.

Étudiants, chercheurs ou essayistes, nous sommes bien plus libres que d'autres de choisir ce à quoi nous consacrons notre temps. Ceci ne nous évite pas d'être souvent les plus exposés à la procrastination et à la démotivation. Nous ne manquons assurément pas de sujets intéressants, mais nous paraissions soumis à des habitudes de travail problématiques qui nous empêchent d'avancer dans la bonne direction. Un flux de tâches bien structuré nous remet aux commandes et nous laisse plus libres de faire la bonne chose au bon moment.

Avoir une structure claire *au sein de laquelle* travailler est tout autre chose que d'établir des plans *à propos de* quelque chose. Établir un plan revient à s'imposer une structure *à soi-même*, cela rend rigide. Pour se conformer au plan, on se force, on fait appel à la volonté. C'est non seulement démotivant, mais aussi inadapté à un processus ouvert comme la recherche, la réflexion ou l'étude en général, qui impose d'ajuster les étapes suivantes chaque fois qu'intervient une information, une compréhension ou une réussite nouvelles – ce qui dans l'idéal se produit régulièrement et non exceptionnellement. La planification contredit souvent l'idée même de recherche et d'apprentissage ; pourtant, la plupart des guides d'étude et des livres pratiques sur l'écriture académique en font un leitmotiv. Comment se préparer à des idées qui, par définition, ne sont pas prévisibles ? Croire que la planification n'a pas d'autre alternative qu'un bricolage désordonné est un énorme malentendu. Le défi est d'organiser son flux de tâches de telle manière que les éclairages et les nouvelles idées deviennent des forces motrices. Il n'est pas souhaitable de se rendre esclave d'un plan menacé par un événement inattendu tel qu'une idée, une découverte ou une illumination nouvelle.

Hélas, les universités elles-mêmes cherchent à transformer leurs étudiants en planificateurs. Certes, la planification vous fera réussir vos examens si vous vous y tenez et si vous faites votre travail. Mais elle ne fera pas de vous un expert dans l'art de l'apprentissage/écriture/prise de notes (il existe des études là-dessus, voir dans le chapitre 1, « Mode d'emploi de la boîte à fiches »). Qui plus est, les planificateurs ont peu de chances de poursuivre leurs études plus loin que l'examen. Ils sont très contents d'en être venus à bout. Les experts, en revanche, n'envisagent pas d'abandonner volontairement ce qui s'est avéré gratifiant et plaisant : apprendre de manière à acquérir de vraies connaissances, à les accumuler et à faire naître de nouvelles idées. Puisque vous avez investi dans ce livre, sans doute êtes-vous expert plutôt que planificateur.

Si vous êtes un étudiant en quête d'une aide dans votre rédaction, il est probable que vous visez haut, car ce sont d'ordinaire les meilleurs étudiants qui se donnent le plus de mal. Ils se bagarrent avec leurs phrases car ils tiennent à trouver la bonne expression. Il leur faut plus de temps pour trouver un bon sujet car ils savent d'expérience que la première idée est rarement excellente et que les bonnes questions ne viennent pas toutes seules. Ils passent plus de temps à la bibliothèque pour éplucher la littérature, lisent donc davantage et doivent jongler avec des informations plus abondantes. Avoir lu davantage ne signifie pas automatiquement avoir plus d'idées. Surtout au début, cela signifie en avoir moins sur lesquelles travailler, parce qu'on sait que d'autres ont déjà réfléchi à la plupart d'entre elles.

Les bons étudiants ne se satisfont pas d'évidences. Ils jettent un œil par-dessus les clôtures de leur discipline – après quoi, ils ne peuvent plus revenir en arrière et faire comme tous les autres, même s'ils doivent désormais affronter des idées hétérogènes pour lesquelles ils n'ont aucun mode d'emploi. À cause de tout cela, il leur est indispensable d'avoir un système pour suivre une masse d'informations toujours croissante et pouvoir associer des idées différentes d'une manière intelligente, afin d'en engendrer de nouvelles.

Les étudiants médiocres n'ont pas ces problèmes. Tant qu'ils restent dans les limites de leur discipline et ne lisent que ce qu'on leur dit de lire (voire moins), aucun système externe sérieux ne leur est indispensable et ils peuvent s'en tenir pour leurs rédactions aux recettes habituelles du genre « Comment rédiger un article scientifique ». En fait, ils ont souvent *l'impression* de mieux réussir (jusqu'au moment des examens) car ils ne doutent guère d'eux-mêmes. La psychologie appelle cela l'effet Dunning-Kruger (Kruger et Dunning, 1999). En effet, les étudiants médiocres ignorent leurs propres limites : il leur faudrait distinguer l'immensité des connaissances pour voir combien les leurs sont minces. En d'autres termes, ceux qui ne sont pas très bons dans un domaine tendent à se sentir exagérément confiants, alors que ceux qui ont fait un effort tendent à sous-estimer leurs compétences. Les étudiants médiocres n'ont par ailleurs aucune peine à trouver un sujet sur lequel écrire : ils ne manquent pas d'opinions dont ils pensent avoir déjà fait le tour. Ils n'auront pas de peine non plus à trouver sur quoi s'appuyer dans la littérature, car en général ils ne sont ni désireux ni capables de détecter et ruminer les faits et arguments qui ne vont pas dans leur sens.

Les bons étudiants, en revanche, ne cessent de relever la barre car ils se concentrent sur ce qu'ils n'ont pas encore appris et ne maîtrisent pas encore. Les meilleurs éléments, qui ont pu apprécier l'immensité des connaissances existantes, se trouvent ainsi exposés à ce que les psychologues appellent le syndrome de l'imposteur, le sentiment de n'être pas vraiment à la hauteur de leur poste, même s'ils l'occupent mieux que tout autre (Clance et Imes, 1978 ; Brems *et al.*, 1994). Ce livre vous est destiné, à vous les bons étudiants, les universitaires ambitieux et les professionnels du savoir conscients qu'avoir des idées n'est pas si simple et que l'écriture ne sert pas seulement à proclamer des opinions mais constitue le principal moyen d'accès aux idées qui méritent d'être partagées.

LES BONNES SOLUTIONS SONT SIMPLES – ET INATTENDUES

Il n'est pas nécessaire de bâtir un système complexe ni de réorganiser tout ce que vous avez déjà. Vous pouvez commencer à travailler et développer des idées immédiatement en prenant des notes intelligentes.

La complexité est néanmoins un problème. Sans même songer à élaborer une théorie grandiose, si vous désirez seulement garder trace de vos lectures, organiser vos notes et développer vos pensées, vous devrez faire face à un corpus de plus en plus complexe, en particulier parce qu'il ne s'agit pas seulement de réunir des réflexions, mais aussi d'établir des connexions et de faire jaillir de nouvelles idées. La plupart des gens tentent de réduire la complexité en répartissant ce qu'ils détiennent entre des tas, des piles ou des classeurs plus petits. Ils trient leurs notes par sujets et sous-sujets ; l'ensemble paraît alors moins complexe mais devient vite très compliqué. De plus, la probabilité d'établir et de trouver des connexions surprenantes entre les notes se réduit : il faut arbitrer entre exploitabilité et utilité.

Heureusement, ce choix n'est pas inéluctable. Au contraire. Pour affronter la complexité, le mieux est de maintenir les choses aussi simples que possible et de suivre quelques principes de base. La simplicité de la structure permet à la complexité de croître là où elle est désirable : au niveau du contenu. Ce phénomène a fait l'objet de recherches empiriques et logiques très étendues (voir le tableau brossé par Sull et Eisenhardt, 2015). Prendre des notes intelligentes, c'est tout simple.

Une autre bonne nouvelle concerne le temps et les efforts nécessaires pour se lancer. Même si l'on est amené à modifier considérablement sa manière de lire, de prendre des notes et de rédiger, les préparatifs ne réclament presque pas de temps (sauf pour comprendre le principe et installer un ou deux logiciels, si l'on utilise l'informatique). Il ne s'agit pas de refaire ce qu'on a déjà fait, mais de changer sa manière de

travailler. Rien n'oblige à réorganiser ce dont on dispose déjà. Il suffit de traiter les choses différemment au moment où l'on doit les traiter en tout état de cause.

Les bonnes nouvelles ne s'arrêtent pas là. On n'a pas besoin de réinventer la roue. Il suffit d'additionner deux idées bien connues qui ont fait leurs preuves. La première, qui est au cœur de ce livre, est la technique de la simple boîte à fiches. J'en expliquerai le principe au prochain chapitre, où l'on verra comment étudiants, universitaires et autres professionnels du savoir peuvent l'appliquer dans leur quotidien. Il existe des outils numériques pour les principaux systèmes d'exploitation ; ils facilitent le travail, mais vous pouvez utiliser un crayon et du papier si vous préférez. En termes de productivité et de commodité, vous surpasserez quand même aisément ceux qui prennent des notes « pas si intelligentes ».

La seconde idée est tout aussi importante. Le meilleur outil n'améliorera pas beaucoup votre productivité si vous ne modifiez pas les routines quotidiennes qui l'emploient, de même que la plus rapide des voitures n'est guère utile sans une route sur laquelle elle puisse rouler. Comme tout changement de comportement, changer d'habitudes de travail oblige à passer par une phase au cours de laquelle on est tenté de revenir à ses anciennes méthodes. La nouvelle manière de travailler peut paraître artificielle au début, et pas nécessairement conforme à ce qu'on ferait intuitivement. C'est normal. Mais une fois qu'on s'est habitué à prendre des notes intelligentes, elles semblent plus naturelles, au point qu'on se demande comment on a pu s'en passer. Les routines supposent des tâches simples, répétitives, qui peuvent devenir automatiques et s'enchaîner parfaitement (Mata, Todd et Lippke, 2010). Ce n'est qu'une fois tous les travaux connexes intégrés à un processus d'ensemble, une fois tous les goulots d'étranglement supprimés, qu'un changement significatif peut intervenir (c'est pourquoi les innombrables astuces proposées sur Internet, du genre « 10 outils formidables pour améliorer votre productivité », ne sont jamais très utiles).