

Livres Outils

EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE

Être plus efficace

Plus de
40 000
exemplaires
vendus !

4^e édition

Patrice Stern

EYROLLES

L'efficacité personnelle au service de l'entreprise, des autres et de soi-même !

Au-delà des structures et des stratégies, l'**efficacité** est aujourd'hui déterminante, tant dans des situations de **vie personnelle**, qu'en **entreprise** pour les **managers**.

À partir d'exercices de sensibilisation, d'entraînements et d'apports méthodologiques, ce livre aborde les **5 clés de l'efficacité**. Vous serez ainsi réellement **plus efficace dans vos tâches quotidiennes**, tout en **maîtrisant mieux le rapport qualité/temps**.

Au moyen d'outils pratiques, l'auteur vous incite à **retrouver le plaisir d'agir** pour finalement **vivre mieux**.

Patrice STERN est professeur émérite et directeur scientifique du mastère of business consulting à ESCP-EUROPE. Expert en management et dynamisation sociale, il poursuit des missions de conseil pour une meilleure efficacité des dirigeants et des organisations. Il est intervenu et intervient dans près de 30 écoles ou universités, françaises et étrangères : École des Mines, École Polytechnique, ENA, Institut Français de la Mode, École supérieure des affaires... Il est aussi l'auteur d'articles et d'ouvrages sur le management des hommes et des structures.



Les 5 clés de l'efficacité

- ▶ **Se connaître**
Se comprendre et comprendre les autres
- ▶ **Lire plus vite**
Savoir s'informer et mémoriser mieux
- ▶ **Optimiser son temps**
Élaborer un plan d'action en gagnant du temps
- ▶ **Prendre la bonne décision**
Analyser un problème et trouver sa solution
- ▶ **Être créatif**
Générer efficacement des idées neuves

Être plus efficace

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

POUR CONTACTER L'AUTEUR
stern.p@free.fr

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 autorisation de l'Éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2001, 2004, 2007, 2012

ISBN : 978-2-212-55190-7

Patrice STERN

Être plus efficace

Quatrième édition

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small grey circle centered underneath it.

DU MÊME AUTEUR

Patrice STERN, Jean MOUTON, *La boîte à outils de la négociation*, Dunod, Paris, 2010.

Patrice STERN, Jean-Marc SCHOETTL, *La boîte à outils du management*, Dunod, Paris, 2009.

Patrice STERN, Jean-Marc SCHOETTL, *La boîte à outils du consultant*, Dunod, Paris, 2008.

Patrice STERN, Anne-Claire de LAVIGERIE, « Dirigeance : pour une pensée circulaire » in *Comités exécutifs. Voyage au cœur de la dirigeance*, Éditions d'Organisation, Paris, 2007.

Patrice STERN, Patricia TUTOY, *Le métier de consultant*, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, 5^e édition.

Patrice STERN, *Ça démAnage !* (chroniques d'humeur), Éditions ICS, 2004.

Patrice STERN, Jean-Pierre GRUÈRE, *Faciliter la communication de groupe*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.

Patrice STERN, *Le management ça s'arrange pas !* Éditions MediaTerra, Bastia, 1999.

Patrice STERN, *Le management politiquement incorrect*, Éditions MediaTerra, Bastia, 1997.

Patrice STERN, *Le management sans ménagement*, Éditions MediaTerra, Bastia, 1996.

Patrice STERN, Christian MICHON, *La dynamisation sociale*, Éditions d'Organisation, Paris, 1985 (épuisé).

Sommaire

Préambule – Un outil de travail	1
--	----------

1^{re} partie

Mieux se connaître

1– Mieux se connaître par l'analyse transactionnelle (A.T.)	7
L'A.T. permet un diagnostic du comportement	8
L'analyse structurale	8
L'analyse des transactions	10
L'analyse des positions de vie	12
L'A.T. permet de mesurer les états du « moi »	14
L'A.T. permet de reconnaître les transactions	19
2– Mieux se connaître par l'analyse de ses mécanismes de défense	23
Qu'est-ce qu'un mécanisme de défense ?	24
Les 9 mécanismes de défense	25
La justification	25
La régression	26
Le rejet	26
Le déplacement	27
La projection	27

L'identification.....	28
La surcompensation	28
La contre-réaction	28
L'imagerie.....	29
3– Mieux se connaître par l'analyse de son mode de pensée	31
Pourquoi connaître son mode de pensée ?.....	32
Comment connaître son mode de pensée ?	33
4– Mieux se connaître par la redécouverte des potentialités du corps.....	39
La maltraitance de notre corps	40
Se mettre en mouvement	41
Prendre conscience de son corps	43
Les bonnes attitudes peuvent devenir de bonnes habitudes !....	43
Utiliser la respiration, base de l'équilibre physique et mental.....	45
Se sentir respirer	45
Se sensibiliser aux trois niveaux de la respiration	45
Savoir respirer : la grande respiration	46
La respiration balance.....	47
Utiliser la relaxation pour une action plus en profondeur	48
Se relaxer en position debout	48
Se relaxer en position allongée	49
Utiliser le langage du corps	51

2^e partie

S'informer mieux en lisant vite et bien

1– S'informer sur l'entreprise et son environnement	57
2– S'entraîner à lire vite et mieux	61
La lecture est un acte global	62
Habitudes et attitudes face au texte	62
L'activité sensorielle de la lecture	63
L'activité intellectuelle de la lecture	64
La méthode d'entraînement pour lire vite et mieux	65
Aspect oculaire.....	65
Aspect mémorisation	65
Aspect « adaptation »	66
Votre bilan de lecture	66
3– Lire vite et mieux en organisant sa lecture	75
Principes	76
Le facteur « connaissances »	76
Le facteur « besoins »	77
La résultante des facteurs « connaissances/besoins »	77
La lecture sélective	79
Technique de l'écrémage ou <i>skimming</i>	80
Importance des sous-titres	81
Technique du repérage ou <i>scanning</i>	81
4– Bien mémoriser pour une captation durable de l'information.....	85
Les techniques de mémorisation	86

Mémorisation par la technique des verbes.....	86
Mémorisation par la technique de la structure appliquée	88
Mémorisation par la technique du schéma (graphe)	90
5– Pratiquer la relaxation oculaire prolonge le temps de lecture.....	93
La fatigue oculaire	94
Technique de relaxation oculaire	95
6– Augmenter son champ de vision	99
Gagner du temps par un champ de vision élargi	100
Exercices d'entraînement visuel.....	101

3^e partie

Mieux gérer son temps

1– Analyser ses tâches.....	115
Comment faire l'analyse de ses tâches ?	116
Répertorier les tâches effectuées	116
Regrouper les tâches en catégories.....	117
Application pratique	118
Étude prévisionnelle de votre emploi du temps.....	119
Étude réelle de votre emploi du temps.....	119
2– Huit principes pour construire votre plan d'action	123
Décider.....	124
Tout noter	124
Préparer sa journée du lendemain	125
Planifier et contrôler son emploi du temps quotidien	125
Être ordonné	125

Utiliser ses téléphones filaire et mobile à bon escient	126
Prendre du recul par rapport à son travail.....	126
Savoir dire non	127
3– Gagner du temps avec les nouvelles technologies	129
Téléphone de bureau : savoir ne pas y répondre.....	130
Internet : éviter « l'effet télévision »	131
E-mails : gérer les priorités	132
Ordonner le temps de lecture.....	132
Hiérarchiser l'urgence	133
Réduire la quantité	133
Améliorer la qualité	134
La communication initiée	135
Les « tout en un » : en prendre les avantages sans les inconvénients	135
Restez maître de votre mobile fétiche.....	136
Soyez plus intelligent que votre mobile !.....	136

4^e partie

Savoir analyser les problèmes et décider

1– L'efficacité requiert une méthode logique	141
2– Trois méthodes pour analyser les problèmes et prendre des décisions	147
La méthode de structuration d'un problème ou d'une décision	148
Les 7 étapes de l'analyse d'un problème et d'aide à la décision ..	148
La méthode des critères : aide à la décision	151
Application	153

Utilisation croisée des deux modèles	154
Le modèle cybernétique : analyse d'une action et de son dysfonctionnement	155
Quand y a-t-il dysfonctionnement du système ?.....	155
Les 3 étapes du modèle.....	155
3- Les paramètres d'une « bonne » décision.....	167
Passer la prise de décision au travers de 4 filtres.....	168
Le filtre de la cohérence	168
Le filtre du temps.....	168
Le filtre de l'applicabilité.....	168
Le filtre de l'accueil.....	169

5^e partie

Être créatif et générer des idées neuves

1- Pour être créatif, il faut oser se permettre.....	173
2- Les 7 phases du processus de la créativité	175
Observation	176
Analyse	176
Recueil	176
Illumination	177
Assemblage	177
Vérification.....	177
Application.....	177
3- Imagination et raison : jeux de créativité	179
4- Les méthodes rationnelles de créativité	185
La matrice de découverte.....	186

La méthode des <i>flash-words</i>	187
La méthode des check-lists	189
Intérêt des check-lists	189
Six exemples de check-lists	189
5– Les méthodes infrarationnelles de créativité	193
La méthode du brainstorming	194
La période feu vert	194
La période feu rouge.....	195
La méthode de l'analogie	195
Analogie directe	196
Analogie symbolique	196
Analogie fantastique	197
Analogie personnelle	197
6– Les résistances à la créativité	199
Les « phrases prétextes » qui font barrière à l'imagination...	200
Prétexte « financier »	200
Prétexte « pragmatisme »	200
Prétexte « temps »	201
Prétexte « social »	201
Prétexte « psychologique »	201
Prétexte « juridique »	202
Tout doit changer pour que tout demeure.....	202
7– Redonner sa place à l'imaginaire	205
Le rôle de l'organisation.....	206
Un esprit d'ouverture	207

Conclusion

Changer son rapport au travail	209
Les aspirations de l'individu sont universelles	210
Comment rééquilibrer la quantité/qualité de travail dans l'entreprise ?	210

Annexes

Bibliographie commentée	214
Mieux se connaître	214
Informer, communiquer	215
Lire plus vite et mieux	216
Gérer son temps	217
Analyser les problèmes et décider	217
Créer, avoir des idées neuves	218
Changer le travail	220
Organiser une formation à l'efficacité personnelle.....	221
Module 1 : « L'efficacité personnelle »	221
Module 2 : « Se connaître »	222
Module 3 : « Lire et s'informer »	222
Module 4 : « Être créatif et avoir des idées neuves »	223
Module 5 : « Gérer son temps »	224
Module 6 : « Redonner sa place au corps »	225
Module 7 : « Analyser les problèmes et savoir décider »	226
Module 8 : « Synthèse »	226
Index.....	227

Préambule

Un outil de travail

Ce livre est exclusivement centré sur la recherche d'une meilleure efficacité personnelle. Il en étudie 5 facettes.

Au niveau du savoir être

- **Se connaître** et prendre conscience de ses points forts et de ses points faibles afin de comprendre son comportement et celui des autres.
- **Savoir avoir des idées** nouvelles, ne pas avoir peur de la nouveauté, du changement. Être un **homme créatif** afin de pouvoir s'adapter et maîtriser son évolution.
- **Au niveau du savoir-faire**
- **Savoir lire mieux** et plus vite afin de **s'informer plus** et/ou de pouvoir se consacrer à d'autres tâches.
- **Savoir gérer son temps** de manière à en obtenir la meilleure utilisation.
- **Savoir analyser les problèmes** et prendre les décisions appropriées.

Il peut paraître paradoxal de traiter de l'efficacité personnelle sans mettre en cause ce qui peut être la véritable origine de l'inefficacité : les structures, les organisations, les conjonctures.

Volontairement, cet ouvrage n'aborde pas ces aspects. Le but de ce livre n'est pas ici de dénoncer l'inadaptation des structures, la lourdeur des organisations ou l'incohérence de nos bureaucraties, mais de réfléchir à soi, sur soi. Il décrit le « comment être efficace ». Le « pourquoi », c'est au lecteur lui-même d'y répondre.

Reste en effet à chacun de savoir que faire de cette efficacité : la mettre au service de l'entreprise¹, des autres ou de soi-même.

Reste en effet à chacun de choisir d'utiliser le gain de l'efficacité : à prendre plus de loisirs ou à favoriser un changement social.

Ce livre s'adresse à tous ceux qui effectuent quotidiennement leur travail et qui, devant la somme de tâches à effectuer, se font en eux-mêmes les remarques suivantes :

- *je n'ai pas le temps ;*
- *j'aurais dû lire cela ;*
- *je n'ai pas bien décidé, je n'ai pas vu clair dans ce cas ;*
- *si j'avais quelques idées nouvelles ;*
- ...

Cet ouvrage ne cherche ni à disculper ni à culpabiliser. Il ne dit pas : « Ce n'est pas de votre faute » ; il ne dit pas non plus : « Ne vous en faites pas, les autres aussi sont comme cela ». Il dit simplement, à chacun de ceux qui se sentent inefficaces : « Il y a quelque chose à faire et peut-être puis-je vous y aider. »

1. Trop peu d'entreprises semblent d'ailleurs s'intéresser au problème de l'efficacité personnelle. Elles vont investir dans des systèmes d'organisation ou d'information, des cours de management, mais rares sont celles qui s'interrogent sur l'efficacité personnelle de leurs managers et leurs méthodes de travail.

À partir d'exercices de sensibilisation ou d'entraînement, d'apports méthodologiques et parfois de principes, il est demandé au lecteur beaucoup de travail : un travail de réflexion, de remise en question.

Seul le lecteur pourra changer, s'il le désire, ses méthodes pour essayer d'en acquérir de plus efficaces. Seul le lecteur finalement **pourra se changer**. Ce livre ne comporte pas de recettes magiques.

Cet ouvrage ne repose pas sur de grandes théories et ne s'appuie pas sur des bataillons de références. Il se veut pragmatique, communicant et tout simplement – mais quel titre de gloire – outil de travail.

Ouvrage de formation, il vise l'ingénieur, le manager, l'administratif, le commercial, le fonctionnaire, le formateur... toute personne qui cherche à maîtriser, dans le meilleur rapport qualité/temps, la quantité des tâches qui lui sont allouées.

Ce livre donnera à certains l'impression de n'être fait que de trucs ou de recettes, de ne pas être digne des derniers cours de management. Et pourtant, en tant qu'ancien enseignant à l'ENA et à Polytechnique et actuellement professeur au sein du groupe ESCP-Europe, je ne suis pas honteux de ces recettes ; surtout si elles peuvent contribuer au mieux-être de chacun dans ses tâches quotidiennes.

En exergue à chaque chapitre se glisse un billet d'humeur ou d'humeur pour nous aider à prendre du recul et... à réfléchir ou sourire... et, finalement, à faire sérieusement son travail sans se prendre au sérieux !

PATRICE STERN

PS : Merci à Birgit DAHL et Cyril et Emmanuel STERN pour leurs apports dans le chapitre « Gagner du temps avec les nouvelles technologies ». Tous mes remerciements particulièrement chaleureux à Danièle PENNEROUX, mon associée de toujours, pour l'entière rédaction du chapitre « Mieux se connaître par la redécouverte des potentialités du corps ».

1^{re} partie

Mieux se connaître

- 1. Mieux se connaître par l'analyse transactionnelle (A.T.)**
- 2. Mieux se connaître par l'analyse de ses mécanismes de défense**
- 3. Mieux se connaître par l'analyse de son mode de pensée**
- 4. Mieux se connaître par la redécouverte des potentialités du corps**

Quand le pianiste se prend pour le piano...

On aimerait rappeler parfois à nos managers et aussi à tous nos dirigeants qu'exister vient du latin ex sistere, ce qui signifie : s'asseoir en dehors, se placer à l'extérieur. Donc le latin nous dit qu'on ne peut « être », qu'on ne peut « exister », qu'en ayant du recul, de la distance par rapport aux rôles que la société nous impose, en étant en dehors de ces rôles.

N'est-on pas en effet sidéré de voir comme ces dirigeants, ces managers collent à leurs rôles, comme ils semblent n'avoir plus aucune distance, aucun recul : ils ne jouent pas leurs rôles, ils sont leurs rôles... Ils n'existent plus, ils insistent.

La psychologie dit que lorsqu'un individu commence à se confondre avec son rôle, il devient fou, il est fou.

Le directeur qui se prend pour un directeur, le président ou le ministre qui se prend pour lui-même sont fous. Ils font irrésistiblement penser au pianiste qui, se prenant pour son piano, ne peut plus jouer avec.

On aimerait leur répéter inlassablement : ce n'est pas vous qui êtes grand, c'est votre rôle. C'est l'aspect symbolique de votre rôle, mais non vous-même.

Mais ne semblent-ils pas tous atteints du même symptôme ? Tous ces gens, dit le langage populaire, qui finissent par « se prendre pour leur costume »...

Si vous arrêtiez de vous prendre pour vos costumes, si vous pouviez « dégonfler » vos hypertrophies du moi !

Pourra-t-on jamais vous convaincre que l'on fait d'autant plus sérieusement les choses qu'on évite de se prendre au sérieux ?

1

MIEUX SE CONNAÎTRE PAR L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE (A.T.)

L'A.T. permet un diagnostic du comportement

Élaborée aux États-Unis par Éric Berne et mise en pratique dans de nombreux domaines depuis les années 1960, l'analyse transactionnelle permet d'établir un diagnostic des comportements dans toutes les situations de la vie quotidienne et professionnelle et, par conséquent, d'agir en fonction de ces comportements.

L'analyse transactionnelle peut être considérée comme une *clé pour la communication* par la capacité qu'elle donne de comprendre, dès l'abord, ses propres attitudes et celles des autres.

L'analyse transactionnelle comprend :

- *l'analyse structurale* : qui permet de comprendre à partir de quel état du moi fonctionne une personne ;
- *l'analyse des transactions* : qui permet de comprendre ce qui se passe dans la communication interpersonnelle ;
- *l'analyse des positions de vie* : c'est-à-dire des modèles de vie que suivent inconsciemment la plupart des gens.

L'analyse structurale

Toute personne fonctionne à partir de trois *états du moi* : le Parent, l'Adulte et l'Enfant, chaque état se traduisant par un comportement caractéristique. Ces états sont représentés par le diagramme :



L'état de PARENT est l'ensemble des attitudes, des sentiments, des principes et des préjugés qui ont été enregistrés dans la personne dès sa petite enfance à partir des figures parentales. C'est la **SPHÈRE** de l'« ACQUIS ».

L'état d'ADULTE est celui qui a enregistré les informations apportées par l'expérience, qui sait traiter objectivement les données et

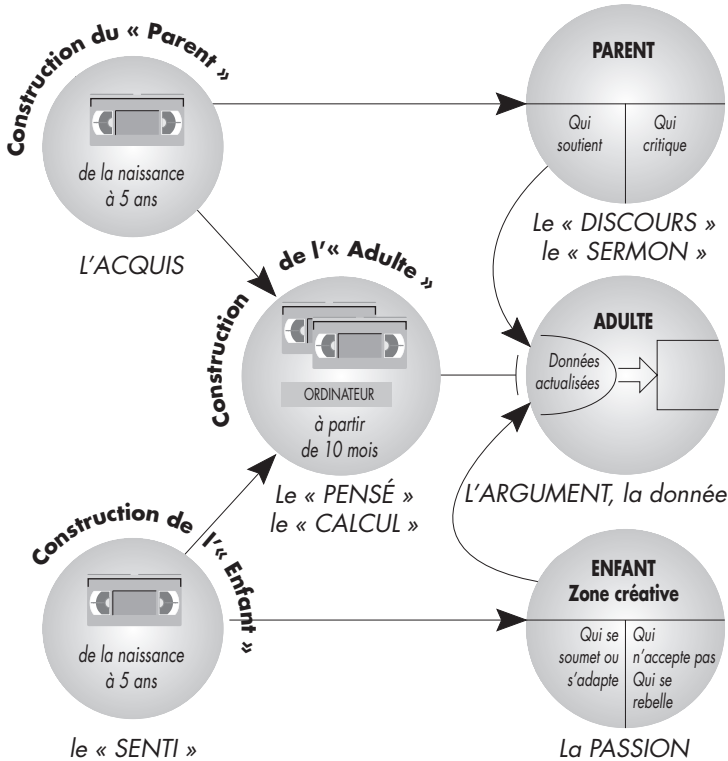
fonctionner sur le mode rationnel, sans faire intervenir l'affectivité. C'est la SPHÈRE du « PENSÉ ».

L'état d'ENFANT est celui qui a enregistré les premières émotions de la vie et ses réactions (soumission, rébellion) à ces émotions face aux figures parentales. Il est aussi celui qui a conservé les émotions les plus authentiques : joie, tristesse, enthousiasme, sens du jeu, créativité. C'est la SPHÈRE du « SENTI ».

Caractéristiques	Physiques	Verbales
Parent	Sourcils froncés Index pointé Hochement de tête Bras croisés sur la poitrine Lèvres pincées	Toujours, jamais, ridicule, stupide, intolérable Dégoûtant « ça ne se fait pas »... « Ah ! mon bon monsieur, si vous saviez... »
Adulte	Mouvements du visage et du corps variables S'adapte aux diverses situations	Pourquoi, quoi, quand, qui, comment Combien, de quelle façon Vrai, faux, probable « je pense que »
Enfant	Si enfant soumis : – lèvres tremblantes – épaules voûtées, yeux baissés – main levée pour prendre – ongles rongés Si enfant rebelle : – haussement d'épaules – gestes moqueurs – gestes brusques	J'aimerais, Je veux, je ne veux pas Je vais, je crois Le plus grand, le meilleur, le plus fort... Mots grossiers, jurons

À chacun de ces états du moi correspond un comportement (verbal et physique) facilement décelable :

Schéma visualisant la construction des états du moi



L'analyse des transactions

Les transactions sont les échanges (verbaux et non verbaux) que les personnes utilisent pour communiquer entre elles.

Une transaction est une unité de communication qui comprend : **un stimulus** (venant d'un état du moi de la première personne) et **une réponse** (venant d'un état du moi de l'autre personne). Une conversation et une discussion sont donc des séries de transactions qui peuvent être :

- complémentaires (ou parallèles) ;
- croisées ;
- cachées.