

Patrice STERN

Être plus efficace

Mieux s'informer et gérer son temps

Mieux analyser pour décider

Oser les idées neuves

Deuxième édition

© Éditions d'Organisation, 2001, 2004

ISBN : 2-7081-3121-4

Éditions

d'Organisation

3. Mieux se connaître par l'analyse de son mode de pensée

Pourquoi connaître son mode de pensée ?

Connaître son mode de pensée¹ est évidemment d'une grande importance, à la fois pour mieux conduire son raisonnement, ses argumentations, mais aussi pour comprendre comment « l'autre » raisonne. Vous pourrez ainsi mieux comprendre vos différences avec vos partenaires, vos collaborateurs, et même... vos dirigeants.

Il n'y a évidemment pas un bon ou un mauvais système de pensée, et certainement pas un système de pensée supérieur à un autre.

Chacun a sa préférence conceptuelle :

- Êtes-vous plutôt déductif ou inductif ?
- Êtes-vous plutôt abstrait ou concret ?
- Êtes-vous plutôt attiré par les données ou par les modèles ?
- Êtes-vous plutôt attiré par le terrain ou par la théorie ?
- Êtes-vous plutôt attiré par la sensation ou par la réflexion ?
- Pensez-vous qu'il n'y a qu'une vérité ou plusieurs ?
- Êtes-vous adepte d'une seule méthode ou peut-on adapter plusieurs méthodes face à un même problème ?
- Aimez-vous le conflit d'idées, ou êtes-vous mal à l'aise dans les débats ?

1. *Nous nous inspirons ici des travaux de C. West Churchman qui identifient à partir des travaux de Hegel, Leibniz, Locke, Kant, quatre différents modes de pensée.*

Être plus efficace

Savoir comment l'on fonctionne est l'une des bonnes façons de se connaître, le test-jeu proposé ici va nous permettre de :

- savoir à quel chercheur-philosophe se rattache votre mode de pensée.
- réfléchir à votre propre mode de fonctionnement et à ses conséquences.
- mieux saisir pourquoi une personne qui ne « fonctionne » pas comme vous a parfois du mal à vous comprendre ou vous-même du mal à le comprendre.

• Comment connaître son mode de pensée ?

Exercice

Pour connaître votre propre mode de pensée, répondez aux propositions suivantes par VRAI ou par FAUX.

Mais attention :

- ne répondez pas dans l'absolu, c'est votre mode de fonctionnement que vous cherchez à évaluer. Répondez vrai ou faux sur votre **façon personnelle** d'opérer ou de traiter un problème.
- ne répondez pas trop vite, prenez votre temps pour comprendre ce qu'implique la proposition qui vous est faite. Si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec cette proposition.

Questionnaire sur votre mode de pensée

Votre mode de pensée ?	Vrai	Faux
1. Je fais des synthèses avec une certaine aisance		
2. Ce qui me préoccupe surtout, c'est la précision des résultats		
3. Lorsque je recherche une solution à un problème, j'élabore souvent plusieurs options de solutions possibles		
4. Je sais faire des synthèses à partir d'idées qui au départ, paraissent très paradoxales		
5. Je tente de trouver la solution d'un problème en le représentant par un modèle rationnel		
6. Mon mode de fonctionnement est inductif : je vais du particulier au général		
7. C'est la théorie qui pour moi est le plus important		
8. Je ne sais pas élaborer un modèle théorique sans avoir recueilli suffisamment d'informations		
9. Ma préférence va vers les données plutôt que vers les modèles		
10. Ce sont les analyses concrètes qui m'intéressent		
11. Je me sens à l'aise dans la dialectique		
12. J'aime bien travailler en recherchant les statistiques		
13. J'aime trouver une justification rationnelle aux considérations empiriques ou subjectives		
14. J'aime réaliser des analyses du type coûts/bénéfices.		
15. Mon mode de raisonnement est la déduction : je vais du général au particulier		
16. Il faut d'abord connaître les données avant de concevoir une théorie		

...

Être plus efficace

Votre mode de pensée ?	Vrai	Faux
17. Souvent j'aime rechercher une vue plus globale et générale d'un problème		
18. Je préfère les problèmes structurés		
19. Lorsque j'étudie, j'aime surtout fonctionner par observation de la réalité		
20. Je trouve normal et j'accepte les conflits d'idées qui peuvent survenir lors d'un travail		
21. Une affirmation doit se justifier par la mise en avant de données objectives		
22. Pour moi on n'atteint la vérité que par l'approche analytique		
23. Il est important d'avoir plusieurs points de vue lorsqu'on examine un problème		
24. Affronter des idées qui sont opposées aux idées habituelles ne me fait pas peur		
25. La vérité est toujours la synthèse entre la théorie et l'empirisme		
26. Lorsqu'une idée est présentée, je recherche aussitôt l'idée contraire		
27. On ne peut construire un modèle sans données		
28. C'est par l'analyse et la déduction qu'on y arrive		
29. Je crois que la vérité se construit par la synthèse de deux ou plusieurs modèles différents		
30. Lorsqu'on me montre les résultats d'une étude, je veux surtout comprendre comment on y est parvenu		
31. Je suis souvent à la recherche d'alternatives ou d'options nouvelles		
32. Je recherche les statistiques pour justifier une affirmation ou un modèle		

Tableau des réponses

Dans chacune des 4 colonnes, encerclez les numéros des questions auxquelles vous avez répondu VRAI.

Additionnez les cercles dans chaque colonne. La colonne ayant le total le plus élevé indique votre propre mode de fonctionnement ou... celui que vous croyez appliquer.

	A	B	C	D
	2	3	1	6
	5	8	4	9
	7	13	11	12
	10	14	17	16
	15	23	20	18
	22	25	24	19
	28	27	26	21
	30	31	29	32
TOTAUX				
	TYPE LEIBNIZIEN	TYPE KANTIEN	TYPE HEGELIEN	TYPE LOCKEEN

Interprétation des résultats

Le style leibnizien : colonne A

Votre mode de pensée s'intéresse essentiellement aux modèles rationnels.

Vous mettez en avant l'abstraction. Pour vous, c'est par l'analyse qu'on arrive à rationaliser puis à modéliser.

Votre style est de type Leibnizien, vous êtes ainsi, avant tout un déductif.

Né à Leipzig en 1646, Gottfried Wilhelm Leibniz de nationalité allemande est mathématicien et philosophe. Dans l'histoire de la philosophie il est situé à l'intersection du plus ancien et du plus moderne.

Être plus efficace

Il prône un discours itératif. Selon lui, l'idéal logique serait d'éliminer tous les faits contingents en projet de la nécessité de la raison.

Reconnu par beaucoup comme « un homme universel », il meurt en 1716 dans une totale solitude, déçu que le Duc de Hanovre Georg Ludwig devenu roi d'Angleterre en 1714 ne lui ait pas demandé de le suivre à Londres.

Mais après tout, Leibniz n'était peut-être pas aussi rationnel qu'il le pensait, comme le prouve ce conseil qu'il nous offre : « Il faut réveiller en nous tous les enfants endormis ».

Le style kantien : colonne B

Ce mode de pensée se méfie de la théorie pure. La théorie ne saurait transgresser les limites de la sensibilité. Les choses nous sont connues comme phénomènes sensibles en rapport avec l'espace et le temps.

Pour vous, les modèles et les données sont inséparables. L'un n'est rien sans l'autre. Ce type de pensée souhaite faire la synthèse entre les modèles et les données. « La raison est pratique ». « La raison ne peut connaître *a priori* ». « Les jugements synthétiques *a priori* ne sont pas possibles ».

Emmanuel Kant est né en Allemagne en 1724. Il vécut pendant 80 ans. Il fut professeur d'Université, se consacrant à l'enseignement et à la recherche. Tenace et rigoureux, exigeant et scrupuleux, il ouvrit des voies nouvelles à la spéculation philosophique. On disait de lui « qu'il excitait les esprits et les forçait doucement à penser par eux-mêmes ».

Le maître mot du mode de pensée de Kant est le mot « critique ». La critique propose non pas l'extension des connaissances, mais leur justification selon un jugement qui décide de leurs conditions de validité.

Le style hegelien : colonne C

Votre mode de pensée est essentiellement fondé sur la dialectique. Pour vous, la vérité émerge du débat, du conflit, du choc des idées et des propositions.

Il y a toujours une antithèse à une thèse, un contre-plan à un plan. L'idée se développe dans et par la dialectique.

Georg Wilhelm Friedrich Hegel est né à Stuttgart en 1770. Il se familiarise avec la philosophie des lumières, en 1817 se retrouve professeur à Berlin, d'où il exercera une énorme influence, et meurt à Berlin en 1831 victime d'une épidémie.

Pour Hegel la dialectique signifie d'abord dialogue et par conséquent opposition d'opinions. « Tout est dans le mouvement qui transporte l'esprit d'une position extrême à l'autre ».

Le style lockeen : colonne D

Ce mode de pensée met en avant les données, les informations, le terrain. Votre façon de procéder est essentiellement l'observation. Pour Locke, c'est à partir des données et des sensations que se développent ces théories. Il ne peut y avoir de modèles sans données, sans observation du terrain. C'est de l'expérience que peuvent naître les modèles. L'expérience, là où la sensation se mêle à la réflexion.

Né en 1632 dans le Somersetshire, John Locke meurt en 1704. Il s'oppose à Descartes et annonce le déclin du « pur cogito ». Il distinguera les idées de sensation – impressions faites sur nos sens par les objets extérieurs – et les idées de réflexion « réflexion de l'esprit sur ses propres opérations ».

Mais pour Locke « l'idée est identifiée à une qualité de l'objet extérieur d'où la réflexion ne peut exister sans les idées de sensation ».

Patrice STERN

Être plus efficace

Mieux s'informer et gérer son temps

Mieux analyser pour décider

Oser les idées neuves

Deuxième édition

© Éditions d'Organisation, 2001, 2004

ISBN : 2-7081-3121-4

Éditions

d'Organisation

3. Pour lire vite et mieux, il faut organiser sa lecture

Nous ne devons pas subir le texte lu mais avoir une intention précise. C'est sur cette intention que nous aimerions vous faire réfléchir en vous faisant partager ces quelques principes.

• Principes

Le lecteur

- Dispose
 - Recherche
- } des sources d'information

Le cas échéant, il doit :

- trouver les documents,
- les authentifier,
- les trier,
- les ordonner.

Or préalablement à toute lecture, le lecteur

- dispose d'un certain nombre de connaissances,
- ressent un certain nombre de besoins.

Sur le facteur « Connaissances »

Il peut disposer de connaissances précises :

- sur la langue utilisée,
- sur le sujet traité,
- sur l'auteur,
- sur le texte,

Être plus efficace

- sur la nature du document (livre, manuel, rapport, compte rendu),
- sur la présentation typographie-graphiques,
- sur le temps dont il dispose.

Sur le facteur « Besoin »

Le lecteur a trois besoins principaux :

- **Celui de comprendre :**

Compréhension intégrale ou superficielle de la totalité ou d'une partie du document		
	Tout le document	Une partie du document
Intégralement	A	B
Superficiellement	C	D

- **Celui de structurer :**

- en appréhendant la structure du document,
- en reliant cette structure à certaines structures appartenant au lecteur

- **Celui de mémoriser :**

- en fixant la compréhension et la structuration en vue d'une exploitation :
 - ~ à court terme,
 - ~ à moyen terme,
 - ~ à long terme.

La résultante de ces deux facteurs : connaissance/besoins, détermine l'intention de départ du lecteur.

Il est donc conduit :

- à lire ou rejeter le document

S'informer mieux en lisant vite et bien

– puis à adopter l'un des différents « types » de lecture, à savoir :

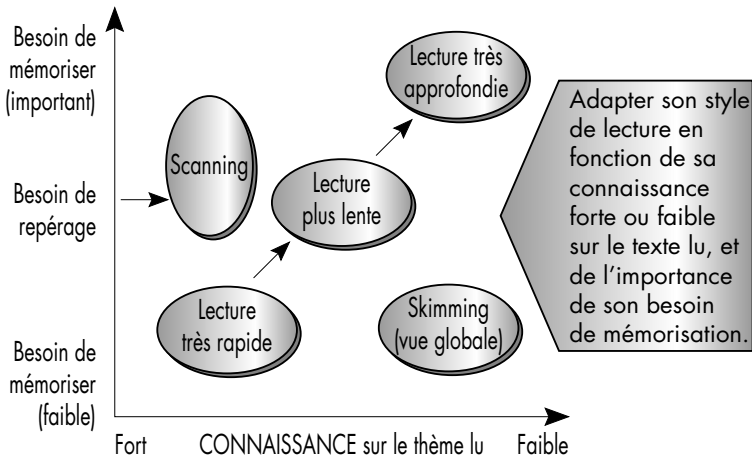
- ↳ LECTURE INTÉGRALE
 - ↳ LECTURE SÉLECTIVE¹
- avec ou sans recherche de structure
 - avec ou sans prise de note
 - écrémage ou repérage
 - repérage

Dès le début de la lecture, des connaissances et des besoins complémentaires apparaissent.

L'intégration de ces données nouvelles peut modifier l'intention de départ et faire adopter un tout autre type de lecture.

La flexibilité est la capacité du lecteur d'ajuster sa vitesse et son type de lecture, aux objectifs poursuivis et à la difficulté du texte.

TABLEAU SUR L'INTENTION DE LECTURE



1. Les techniques de lecture sélective (scanning, skimming) sont abordées dans le paragraphe suivant.

Être plus efficace

Exercice

« *In Basket* » : organiser sa lecture

À partir d'un exercice « In basket » (corbeille à courrier) décidez pour chaque document de tel ou tel type de lecture.

Assemblez dans votre « corbeille à courrier » tous les documents que vous avez ou désirez lire (e-mail, lettres, documentations, rapports, magazines, etc.), et en appliquant les principes de ce chapitre, décidez du type de lecture (A, B, C ou D) à appliquer à chaque document.

	Tout le document	Une partie du document
Lire intégralement	A Lecture intégrale Nécessité forte	B Lecture intégrale Technique de repérage
Lire « en gros »	C Lecture sélective Technique de l'écrémage	D Lecture très rapide

Pour chaque document on se pose la question de l'organisation de sa lecture :

- Ai-je besoin de lire intégralement ?
- Ai-je seulement besoin de repérer une information (technique scanning) ?
- Ai-je besoin d'avoir une vue globale sur le texte, une impression générale technique (technique skimming).

Ne pas subir le texte - savoir adapter sa vitesse à l'intérêt de sa lecture - cette vitesse peut changer même en cours de lecture - ÊTRE FLEXIBLE.

Patrice STERN

Être plus efficace

Mieux s'informer et gérer son temps

Mieux analyser pour décider

Oser les idées neuves

Deuxième édition

© Éditions d'Organisation, 2001, 2004

ISBN : 2-7081-3121-4

Éditions

d'Organisation

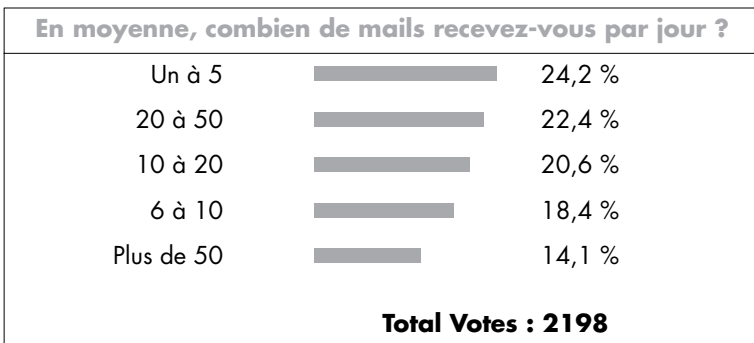
3. Gagner du temps avec les nouvelles technologies

Les modes de communication au sein de l'entreprise s'accroissent sans pour autant se substituer. Il est ainsi courant de recevoir un e-mail et quelques minutes après un coup de téléphone de son expéditeur pour savoir si l'e-mail a bien été reçu.

Ainsi si nous comptabilisons le téléphone filaire, le téléphone mobile, la note interne papier, le post-it posé sur le PC, l'e-mail, les messages dans la boîte mail du bureau, il devient de plus en plus difficile de se concentrer plus de quelques minutes sur une tâche et l'efficacité du manager peut en pâtir cruellement.

L'objectif n'est toutefois pas de remettre en question ces innovations, mais simplement de les apprivoiser en respectant quelques règles simples afin de gagner en efficacité.

• E-mails : hiérarchiser l'urgence



Source : Étude *Journal du Net* réalisée en ligne en juin 1999¹.

1. Dernières statistiques disponibles – on peut penser que ces chiffres sont aujourd'hui largement dépassés

Être plus efficace

Ce n'est pas parce qu'un e-mail est instantané qu'il doit forcément passer devant les autres tâches sur lesquelles vous travaillez. Le message d'Alerte vous signalant l'arrivée d'un nouveau mail ne doit en aucun cas automatiquement interrompre le travail, important ou urgent, que vous effectuez.

Aussi, le plus simple est de classer et de hiérarchiser vos e-mails en créant des sous-répertoires de classement. La plupart des messageries permettent d'automatiser ce classement :

- À traiter dans la journée
- À traiter dans les 48 heures
- À traiter dans la semaine
- E-mails personnels (on en a tous !)

N'accordez pas la même importance à un e-mail dont vous êtes en simple copie, pour information, et à celui qui vous est directement adressé.

Ne vous laissez pas submerger par les e-mails personnels, nous en recevons tous au bureau, qui peuvent rapidement être consommateurs de temps, quand ils ne sont pas simplement prohibés par le règlement interne de la société.

Certains managers, qui ne parvenaient pas à « résister » à la lecture d'un mail entrant, alors qu'il sont sur une tâche bien plus importante, ont pris la décision de ne plus ouvrir leur messagerie en permanence mais d'aller consulter les messages seulement 2 ou 3 fois :

Par exemple :

Le matin en arrivant au bureau

À midi 30 mn avant d'aller déjeuner

Et éventuellement en fin d'après-midi pour anticiper des requêtes urgentes qu'il faudra réaliser le lendemain.

Si vous avez une assistante, elle peut réaliser une sélection pour vous, voire vous faire une impression papier des e-mails et vous les classer dans des dossiers que vous aurez préalablement préparés.

• Internet : éviter « l'effet télévision »¹

Le web permet d'avoir accès à une quantité d'informations quasi illimitée. Ce nouveau média fait en sorte que le problème n'est plus de trouver l'information, mais la bonne information dans un temps limité.

Le premier effet néfaste, par lequel nous sommes tous passés, est d'ouvrir le web pour aller chercher une information et de trouver par hasard un lien qui nous intéresse sur l'automobile, ou le foot, (votre grande passion), voire un prospect, et de s'y aventurer durant une bonne demi-heure ; c'est « l'effet télévision » du web, qui peut rapidement vous coûter une matinée de travail¹.

Avant toute recherche il est impératif :

- de se fixer un objectif de recherche et de s'y tenir « je veux des informations sur les dirigeants de la SOCIÉTÉ X »
- de se fixer un temps limité pour trouver cette information.

Si vous tombez sur une information personnelle ou professionnelle intéressante, mais qui n'est pas l'objet de la tâche urgente sur laquelle vous travaillez, n'hésitez pas à mettre

1. 23 % des internautes disent qu'ils surfent pour le plaisir, 19 % qu'ils s'occupent de leur hobby, 17 % qu'ils s'informent sur la météo (Source : Libération 21 mai 2001).

Être plus efficace

le site en onglet dans le dossier « favoris » de votre navigateur, ou à créer un document de « Veille Internet » sur votre PC.

Comment utiliser l'e-mail sortant :

- Ne succombez pas à la manie de la copie multiple (envoyer à tout le monde, c'est peut être... ne l'envoyer à personne).
- Laissez passer quelques minutes entre la rédaction d'un e-mail important et son envoi : souvent le discours est plus simple après avoir digéré quelques minutes ce que l'on veut dire (préparez vos e-mails avant d'aller déjeuner et envoyez-les après...).
- Relisez systématiquement tous vos mails.
- N'oubliez pas de préciser l'objet, cela vous aidera à rendre le message plus concis et plus clair.
- Classez vos mails sortants.

• **GSM : Savoir le couper**

Quelques règles simples concernant le GSM :

- Ne pas donner son numéro d'appel à tout le monde, si les gens ne peuvent pas vous joindre au bureau, c'est, *a priori*, que vous êtes en rendez-vous, donc indisponible.
- Savoir le couper : si vous êtes au bureau et travaillez sur un dossier important à remettre le soir même à votre Président, coupez le portable et mettez-le sur messagerie. Attention, évitez de laisser vos messages sans réponse, sinon vos interlocuteurs prendront l'habitude d'utiliser tous les moyens de communication en leur possession jusqu'à parvenir à vous joindre, alors que vous avez besoin de vous concentrer.

- Éviter « l'effet laisse » du GSM : Apprenez à vos collaborateurs et surtout à votre Chef à ne pas vous appeler le week-end ou le soir, sous prétexte que vous avez un portable d'entreprise.
- Utiliser le SMS (short message service) ou texto pour envoyer une information simple et rapide sans déranger votre correspondant.
- Utiliser intelligemment sa messagerie vocale ou voice mail.

Néanmoins le répondeur n'est pas une assistante, il ne répond pas à votre place.

Évitez de vous cacher derrière votre répondeur et de l'utiliser comme un filtre sinon votre interlocuteur cherchera à vous joindre par tous les moyens.

• **Téléphone filaire : savoir ne pas répondre**

Tout comme le portable, il faut savoir utiliser la messagerie vocale ou le renvoi vers votre assistante, mais il est impératif de traiter tous les messages.

La plupart des systèmes de messagerie vocale d'entreprise offrent des possibilités ignorées qui permettent d'éliminer un grand nombre de rappels.

Ces fonctions sont réservées à vos collaborateurs.

Dans le principe on retrouve les fonctions de l'e-mail mais en vocal. Pour les activer, renseignez-vous auprès des services généraux ou de votre installateur.

Être plus efficace

Ne pas hésiter à écouter les menus vocaux et à faire des essais. Ces fonctions permettent d'éliminer un grand nombre d'appels.

Utiliser la fonction « réponse » vocale au message pour vos correspondants internes de l'entreprise disponible sur tous les systèmes.

Utiliser la fonction « copie » pour retransmettre le ou les messages à vos collaborateurs compétents.

Envoyer le même message en un seul appel – Utiliser les listes de distribution.

Apprendre à consulter vos messages à distance, il y a des téléphones partout dans le monde et de nombreux temps morts dans les gares ou les aéroports.

• **Que nous réserve l'avenir**

- La Messagerie unifiée = tous les messages vocaux, fax, e-mails dans une seule boîte accessible par PC ou sur n'importe quel téléphone 24h/24h.
- Le numéro unique : vous décidez où arrivent vos appels sur n'importe quel téléphone (mobile, filaire, à la maison, chez un client...). Tous les messages vocaux arrivent dans une seule boîte vocale.

À retenir

- Une meilleure gestion de votre temps vous permettra de faire plus de travail, ou de le faire mieux.
- Votre équilibre personnel dépend de celui que vous vous assurerez dans le travail.
- Il n'est pas normal d'être totalement et toujours débordé. Disons-le franchement un emploi du temps bourré de 8h à 21h démontre, soit un problème structurel (manque de personnel, de délégation, d'organisation), soit un problème psychologique (le travail permet surtout de ne pas réfléchir à autre chose).
- Et si de plus, une fois arrivé à la maison, vous vous précipitez sur votre ordinateur pour décrypter les autres e-mails plus ou moins personnels arrivés dans la journée, nous ne donnons pas « cher » de votre vie de famille ou – pour le moins – de votre équilibre personnel !

Patrice STERN

Être plus efficace

Mieux s'informer et gérer son temps

Mieux analyser pour décider

Oser les idées neuves

Deuxième édition

© Éditions d'Organisation, 2001, 2004

ISBN : 2-7081-3121-4

Éditions

d'Organisation

Sommaire

Préambule • Un outil de travail	IX
1 • Mieux se connaître	1
1. Mieux se connaître par l'analyse transactionnelle (A.T.).....	3
<i>L'A.T. permet un diagnostic du comportement</i>	3
<i>L'A.T. permet de mesurer les états du « moi »</i>	10
<i>L'A.T. permet de reconnaître les transactions</i>	16
2. Mieux se connaître par l'analyse de ses mécanismes de défense.....	20
<i>Qu'est-ce qu'un mécanisme de défense ?</i>	20
<i>Les 9 mécanismes de défense</i>	21
3. Mieux se connaître par l'analyse de son mode de pensée.....	27
<i>Comment connaître son mode de pensée ?</i>	28
4. Mieux se connaître par la redécouverte des potentialités du corps.....	34
<i>Prendre conscience de son corps</i>	37
<i>Utiliser la respiration, base de l'équilibre physique et mental</i>	39
<i>Utiliser la relaxation pour une action plus en profondeur</i> ..	42
<i>Utiliser le langage du corps</i>	46
2 • S'informer mieux en lisant vite et bien	51
1. S'informer sur l'entreprise et son environnement...	53
2. Il faut donc s'entraîner à lire vite et mieux.....	55
<i>La lecture est un acte global</i>	55

Être plus efficace

<i>La méthode d'entraînement pour lire vite et mieux</i>	59
<i>Votre bilan de lecture</i>	60
3. Pour lire vite et mieux, il faut organiser sa lecture.....	71
<i>Principes</i>	71
<i>La lecture sélective</i>	75
4. Pour être bien informé, il faut bien mémoriser.....	80
<i>Les techniques de mémorisation</i>	80
5. Pour lire longtemps, il faut pratiquer une relaxation oculaire.....	87
<i>La fatigue oculaire</i>	87
<i>Technique de relaxation oculaire</i>	89
6. Exercices d'entraînement visuel.....	92
<i>Éventail de vision</i>	92
3 • Mieux gérer son temps	105
1. Analyser ses tâches.....	107
<i>Comment faire l'analyse de ses tâches</i>	107
<i>Application pratique</i>	109
<i>Test de votre comportement face à l'utilisation du temps</i>	111
2. Neuf principes pour construire votre plan d'action.....	115
<i>Prendre vos décisions</i>	115
<i>Tout noter par écrit</i>	115
<i>Préparer votre journée du lendemain</i>	116
<i>Planifier et contrôler votre emploi du temps quotidien</i>	116
<i>Savoir avoir de l'ordre</i>	116
<i>Faire de ses adjoints de véritables collaborateurs</i>	117
<i>Savoir utiliser le téléphone à bon escient</i>	117
<i>Prendre de la hauteur par rapport à son travail</i>	118
<i>Savoir dire non</i>	118
3. Gagner du temps avec les nouvelles technologies.....	119
<i>E-mails : hiérarchiser l'urgence</i>	119

<i>Internet : éviter « l'effet télévision »</i>	121
<i>GSM : Savoir le couper</i>	122
<i>Téléphone filaire : savoir ne pas répondre</i>	123
<i>Que nous réserve l'avenir</i>	124
4 • Savoir analyser les problèmes et décider	127
1. L'efficacité demande de recourir à une méthode logique.....	129
<i>Le jeu du carré parfait</i>	130
2. Trois méthodes pour analyser les problèmes et prendre des décisions.....	136
<i>La méthode de structuration d'un problème ou d'une décision</i>	136
<i>La méthode des critères (aide à la décision)</i>	140
<i>Le modèle cybernétique – Analyse d'une action et de son dysfonctionnement</i>	144
3. Limites de la rationalité dans la prise de décision.....	150
4. Les paramètres d'une « bonne » décision.....	153
<i>Le filtre de la cohérence</i>	153
<i>Le filtre du temps</i>	153
<i>Le filtre de l'applicabilité</i>	153
<i>Le filtre de l'accueil</i>	154
5 • Être créatif et générer des idées neuves	155
1. Pour être créatif, se permettre, oser... se permettre.....	157
2. Le processus de la créativité.....	158
<i>Observation</i>	158
<i>Analyse</i>	158
<i>Recueil</i>	158
<i>Illumination</i>	158
<i>Assemblage</i>	159
<i>Vérification</i>	159

<i>Application</i>	159
3. Imagination et raison : jeux de créativité.....	160
<i>Le jeu des neuf points</i>	161
<i>Le jeu du jardinier</i>	161
<i>Diagramme du prisonnier</i>	161
<i>Le jeu de l'équation</i>	162
4. Les méthodes rationnelles de créativité.....	165
<i>La matrice de découverte</i>	165
<i>Méthode des flash-words</i>	167
<i>Méthode des check-lists</i>	169
5. Les méthodes infrarationnelles de créativité.....	172
<i>Méthode du brainstorming</i>	172
<i>Méthode de l'analogie</i>	174
6. Les résistances à la créativité.....	179
6 • Conclusion : changer le travail	183
<i>Sur les aspirations de l'individu</i>	183
<i>Sur la quantité/qualité de travail à fournir par l'entreprise</i>	184
7 • Annexes	187
1. Bibliographie commentée.....	189
<i>Mieux se connaître</i>	189
<i>Mieux se connaître en redonnant sa place au corps</i>	191
<i>Créer, avoir des idées neuves</i>	192
<i>Analyser les problèmes et décider</i>	193
<i>Gérer son temps – changer le travail</i>	194
2. Comment organiser une formation à l'efficacité personnelle.....	197