

L 3.11

M4

5957

SOUS LA DIRECTION DE
CORINNE BALAIRE

14 outils pour se former

développement personnel
et management d'équipe

COLLECTION MAÎTRISER



ESF
éditeur

02423918x

65

COLLECTION MANAGER

14 outils

14 outils pour se former

DEVELOPPEMENT PERSONNEL
ET MANAGEMENT D'ÉQUIPE

14 outils pour se former

Par Michel Lacroix, Directeur Général de la Formation de la Société Générale

14 outils pour se former

14 outils pour se former

D 2

2000 - 34757

Ber 61 2524750

© 1999 ESF éditeur, Paris
ISBN 2 7101 1313 9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle

COLLECTION MAÎTRISER

14 outils pour se former

développement personnel
et management d'équipe

Sous la direction de Corinne Balaire
avec
Marion Deye, Victoire Lefalgoux, Lucie Nicolai, Daniel Ollivier



23, rue Truffaut - 75017 Paris

DL-12 014999 01229

BnF
DEP

SOMMAIRE

Première partie

SEPT OUTILS DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

1. Devenez un lecteur efficace	9
2. Organisez votre temps de travail	21
3. Soyez créatif dans votre travail	33
4. Gérez les grandes étapes de votre carrière professionnelle	39
5. Faites le bilan de vos compétences	49
6. Préparez-vous à l'entretien annuel d'appréciation	63
7. Protégez-vous du stress	77

Deuxième partie

SEPT OUTILS DE MANAGEMENT D'ÉQUIPE

1. Cultivez votre écoute	93
2. Communiquez avec vos collaborateurs	107
3. Apprenez à gérer les conflits	115
4. Travaillez en groupe	133
5. Gérez les erreurs et les échecs	145
6. Découvrez les clés de la motivation	153
7. Appréciez le travail de vos collaborateurs	159



THE UNIVERSITY OF CHICAGO

THE UNIVERSITY OF CHICAGO LIBRARY

1911

1911

1911

1911

1911

1911

1911

1911

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

THE UNIVERSITY OF CHICAGO LIBRARY

1911

1911

1911

1911

1911


1911

1911

Première partie

*Sept outils
de développement personnel*

The present practice
of the courts
in developmental personal



I Devenez un lecteur efficace

Corinne Balaire

Livres, journaux, magazines, dossiers, documents... Chaque jour, nous sommes face à une masse grandissante d'informations écrites. Que lire parmi cette multitude ? Quelles informations sélectionner ? Comment les retenir ? Comment ne pas perdre de temps à la lecture ? Autant de questions qui conduisent bon nombre d'entre nous à baisser les bras. Pourtant, savoir tirer profit de ses lectures n'est pas si compliqué. Cela demande simplement de la méthode.

Test : quel lecteur êtes-vous ?

1 – j'ai toujours un objectif précis quand je lis un livre	oui	non
2 – je lis rarement les préfaces	oui	non
3 – avant d'acheter un livre, je le feuillette pour avoir un aperçu de son contenu	oui	non
4 – je souligne les mots et les phrases clés d'un texte	oui	non
5 – je lis quand j'ai le temps	oui	non
6 – je saute sans hésiter les paragraphes et les chapitres inintéressants	oui	non
7 – je ne prend jamais de notes quand je lis	oui	non
8 – je regarde toujours la table des matières avant d'entamer un livre	oui	non
9 – je consacre 30 mn tous les matins à lire mon journal	oui	non
10 – je lis toujours un texte dans sa totalité, du premier au dernier mot	oui	non
11 – je lis surtout des romans	oui	non
12 – lorsque j'achète un livre, je fais attention à sa date de parution	oui	non
13 – lorsque je lis, je prononce mentalement les mots	oui	non
14 – j'achète les livres au hasard	oui	non
15 – j'annote dans la marge les écrits que je lis	oui	non
16 – j'ai des difficultés à retenir ce que je lis	oui	non
17 – je suis capable de me concentrer sur un livre au moins une heure	oui	non
18 – je retiens les lectures que j'ai trouvé intéressantes	oui	non
19 – je ne lis pas de la même manière un magazine et un rapport	oui	non
20 – je n'hésite pas à relire un texte que je n'ai pas compris	oui	non
• Reportez vos réponses dans la grille située en p. 19.		

Choisir vos lectures

Cela arrive à tout le monde. On achète un livre et on le range dans sa bibliothèque sans jamais plus l'ouvrir. On commence un ouvrage avant de l'abandonner en cours de route.

Pas de quoi culpabiliser.

Ce sont des erreurs fréquentes que l'on réalise parce qu'on est mal informé, on n'a pas tenu compte de ses goûts et de ses intérêts, on n'a pas fait attention à la lisibilité de l'ouvrage.

Pour ne plus se tromper, voici quelques trucs à adopter.

Des bienfaits de l'information

Première démarche à entreprendre : se documenter. Vous disposez de nombreuses sources d'information. Ne les utilisez pas toutes. Choisissez en deux dans la liste ci-dessous selon vos préférences.

- **La presse** : dans les quotidiens et les magazines, vous trouvez des rubriques *dernières parutions*. Les critiques d'ouvrages récents sont un moyen rapide de faire une première sélection. Notez (dans un carnet) ceux qui vous intéressent.
- **Certaines émissions de radio et de télévision** présentent les nouveautés. Mais attention, ce n'est pas parce que l'auteur a fait une prestation brillante que son livre sera intéressant ou facile d'accès.
- **Les librairies** : choisissez une librairie où vous irez régulièrement. Évitez les grandes surfaces peu intimes et peu propices aux conseils.
- **Les bibliothèques** : vous pouvez aussi vous rendre dans une bibliothèque. Cette solution a le mérite d'être peu coûteuse. Les bibliothécaires ont un véritable rôle de conseil et d'orientation. Autre avantage : vous apprendrez à vous guider dans les systèmes de fichiers alphabétiques (par noms d'auteurs), analytique (par matières) et systématique (qui met en relation les différents aspects d'un même sujet).
- **Informez-vous des lectures de votre entourage**, écoutez les critiques et les avis de vos amis.
- **Demandez aux éditeurs leurs catalogues de parutions** pour être au courant des nouveautés, surtout si vous voulez être informé sur des sujets spécialisés.

“
Avant de vous engager tête baissée dans une lecture, soyez stratège et adoptez une méthode

”

Intérêt et lisibilité

Vous voici muni d'une liste d'ouvrages qui vous paraissent plutôt intéressants. Mais lequel en priorité ?

• Avoir un objectif de lecture

Réfléchissez quelques instants avant de franchir le Rubicon : qu'attendez-vous de votre lecture ? De la détente, des connaissances sur un thème précis, des informations, une formation, etc. ? Interrogez-vous toujours avant de vous lancer dans un ouvrage et vous serez d'autant plus intéressé par ce que vous lirez. Sans objectif, vous vous lasserez vite. On ne lit pas *Le Capital* de Marx ou *Le Chef d'Entreprise et sa succession* d'Alfred Callu sans raison...

• Préférer les ouvrages faciles d'accès

Examinez l'ouvrage que vous venez de prendre : est-il facile d'accès, lisible ? Dites-vous bien que lire ne doit pas être une corvée.

Lisez quelques lignes du livre pour vous faire une idée du style, savoir s'il s'agit d'une écriture complexe ou simple.

Examinez la présentation du livre : les caractères sont microscopiques ? Il n'y a pas d'illustrations, de schémas, de tableaux ? Les paragraphes ne sont pas aérés entre eux ? Si j'étais vous, je reposerais immédiatement cet ouvrage sur le rayon.

Vous tenez enfin en main le livre qu'il vous faut ? Allez-vous vous engager tête baissée dans sa lecture, en commençant par le premier mot et en allant jusqu'au dernier ? Que nenni. Soyez stratégique et adoptez selon votre objectif l'une des trois méthodes de l'article suivant.

“
Dites-vous bien que lire ne doit surtout pas être une corvée, sinon l'échec vous guette
”

Trois stratégies de lecture ¹

Repérer, écrémer, survoler : trois méthodes pour lire efficace.

Le repérage

Utilisez le repérage pour trouver en un minimum de temps une information précise dans un texte sans lire celui-ci. Ex : Quel est

1. Pour plus de précisions, consultez l'ouvrage de P. Pigallet, *Méthodes et stratégies de lecture*, et celui d'E. Rochefort Algis, *Lecteurs, à vos marques* (ESF éditeur).

le lieu de naissance de Rimbaud ? Quelle est la longueur du Mississippi ? Comment s'appelle le chien de Tintin ?

■ La méthode

- Concentrez-vous lorsque vous vous engagez dans votre recherche. Mettez votre esprit en alerte.
- Déterminez exactement l'information que vous recherchez. Ne restez pas dans le flou et l'imprécision.
- Identifiez rapidement le texte consulté : regardez la table des matières, les titres et sous-titres, l'index, les graphiques et tableaux. Cette identification vous permet de faire connaissance avec le sujet du texte et sa construction ; celle-ci vous donnera des indications sur l'endroit probable du renseignement recherché.
- Laissez glisser vos yeux sur le texte sans vraiment le lire, en vertical et en diagonal. Sautez les phrases et les paragraphes sans intérêt.
- Examinez avec soin la présentation du texte. Faites attention à certains signes (chiffres, mots en majuscules).

“
Commencez par regarder la table des matières, l'index, pour faire connaissance avec le livre

”

Soyez Sherlock Holmes : identifiez !

Quel que soit le document que vous tenez en main, quels que soient vos objectifs, commencez toujours par un examen global de l'ouvrage : sa présentation vous donnera une multitude d'informations pour déterminer l'intérêt que peut présenter sa lecture. Voici une liste exhaustive d'éléments à examiner.

- l'auteur : son parcours personnel et professionnel, ses autres ouvrages
- la préface renseigne sur la démarche de l'auteur et le contenu du livre
- le titre et le sous-titre du livre
- la table des matières vous offre la structure, le squelette de l'ouvrage et vous permettra de sélectionner quelques chapitres
- l'illustration en couverture
- l'index des noms et des thèmes permet de savoir rapidement s'il s'agit d'un ouvrage de spécialisation, ou de vulgarisation
- le nom de l'éditeur et la collection (spécialisée, technique, généraliste...)
- les schémas, graphiques et tableaux
- la date de parution (édition récente ou ancienne, réédition)
- la division de l'ouvrage en chapitres, sections, paragraphes, alinéas, etc. Plus cette division est poussée, plus le livre se veut didactique.
- le résumé ou un bref extrait en quatrième de couverture
- le format maniable ou non
- le nombre de pages et la taille des caractères donnent une indication sur le temps de lecture

Retirer la substantifique moelle : écrémer

Écrémer sert à sélectionner les informations importantes d'un texte. Utilisez cette méthode quand vous cherchez à vous informer rapidement, à vous tenir au courant de l'actualité, lorsque vous lisez la presse. C'est aussi un très bon exercice de mémorisation.

■ La méthode :

Prenez un article de presse et suivez pas à pas les différentes étapes présentées ici :

- Regardez la présentation du texte (cf. *Soyez Sherlock Holmes : identifiez ci-contre*). De cet examen, vous pourrez déjà en déduire son sujet et sa composition.
- Interrogez-vous sur l'intérêt que peut représenter le texte par rapport aux informations que vous souhaitez trouver.
- Passez à la phase de l'écrémage.
- Soulignez ou entourez les mots-clés (verbes, noms propres, sigles, chiffres, termes importants), les mots de liaison qui font apparaître le raisonnement de l'auteur (cause, conséquence, supposition, hypothèse, alternative, etc.), et les idées maîtresses. Ne vous attardez pas sur les adjectifs, les articles, les adverbes. Appuyez-vous sur la composition interne du texte pour trouver les principales informations : intertitres, alinéas, disposition des paragraphes, caractères gras ou en italique...
- Reformulez en synthétisant les informations importantes, à l'écrit ou à l'oral.

“

La méthode de l'écrémage vous évitera d'abandonner votre lecture en cours de route.

”

Avoir un aperçu précis d'un ouvrage : survoler

Cette stratégie permet d'avoir un aperçu du contenu d'un ouvrage avant de s'y engager. Cette méthode vous évitera d'abandonner votre lecture en cours de route, si le livre ne correspond pas à ce que vous recherchez, s'il est trop complexe ou pas assez détaillé...

Le survol d'un ouvrage de 150 à 200 pages ne doit pas dépasser 30 minutes.

■ La méthode :

Prenez un livre que vous avez l'intention de lire et respectez les étapes qui suivent.

- Déterminez vos objectifs de lecture.

- Examinez globalement l'ouvrage : il s'agit toujours de la même démarche qui consiste à observer la présentation extérieure et intérieure du livre pour en tirer un maximum d'informations avant la lecture.

- Recherchez les objectifs de l'auteur : quel est son but ? Comment va-t-il traiter le sujet ? etc.

Commencez par analyser l'introduction du livre en utilisant la tactique de l'écramage : sélection des termes clés, des idées-force et des mots de liaison. Puis, attaquez-vous à la conclusion de l'ouvrage ou s'il n'y en a pas au dernier chapitre, aux dernières pages. L'auteur y résume, pour notre grande chance, l'essentiel de son analyse. Cet examen doit vous permettre de répondre à quelques questions : quelles sont ses conclusions ? Quelles sont ses solutions et ses propositions ?

- Faites le point. Comparez les informations que vous avez obtenues sur le livre et vos objectifs de lecture. Le contenu de l'ouvrage concorde-t-il avec l'usage que vous voulez en faire ?

- Si vous pensez que ce livre vous sera d'une grande utilité, passez à l'étape suivante : établissez une liste de questions précises pour orienter votre lecture. Si vous ne savez pas comment les formuler, travaillez à partir de la table des matières. Les titres et les sous-titres des différents chapitres doivent soulever des interrogations. Faire cet exercice vous motivera, vous poussera à rechercher les réponses à vos questions. Cette implication sera d'ailleurs un atout pour mémoriser ensuite ce que vous aurez lu.

“
Identifiez les termes clés et les idées-force de l'introduction et de la conclusion
”

Pourquoi prendre des notes ?

Prendre des notes quand on lit un ouvrage est une méthode efficace, mais contraignante, de mémorisation. Il ne s'agit pas de recopier tout ou partie d'un texte mais de reformuler les idées-force de l'ouvrage en quelques phrases.

Si vous prenez des notes, voici cinq règles à respecter :

- utilisez votre vocabulaire, vos formulations, non ceux de l'auteur ;
- notez les principales informations sans entrer dans les détails ;
- notez les exemples illustrés en quelques mots ;
- notez à chaque fin de chapitre ou de paragraphe ;
- mettez en évidence les relations entre les différentes idées de l'auteur, l'enchaînement de sa pensée. Pour faciliter cet exercice, posez-vous ces trois questions banales : Pourquoi ? Comment ? Quelles conséquences ? Réalisez un petit graphique montrant les différentes étapes de la pensée de l'auteur.

Répondez par "Toujours", "Souvent", "Rarement", "Jamais" et reportez vos réponses dans le tableau ci-dessous.

	T	S	R	J		T	S	R	J
1	3	2	1	0	14	2	2	1	0
2	3	2	1	0	15	0	1	2	3
3	0	1	2	3	16	3	2	1	0
4	3	2	1	0	17	0	2	1	0
5	3	2	1	0	18	0	1	1	0
6	3	2	1	0	19	1	2	0	0
7	0	1	2	3	20	0	1	2	3
8	2	3	1	0	21	3	2	1	0
9	3	2	1	0	22	3	2	1	0
10	0	1	2	3	23	3	2	1	0
11	2	3	1	0	24	3	2	1	0
12	1	2	3	1	25	1	2	3	2
13	3	2	1	0	26	3	2	1	0

Le super-diplomate : entre 60 et 78 points. Indéniablement, vous savez manier avec souplesse l'art de l'appréciation et donc de la motivation. Dire à vos équipiers ce qui ne va pas comme les féliciter ne vous pose pas de problème majeur et vous paraît tout à fait normal. Attention, cependant, à ne pas trop jouer avec ce talent de diplomate, sinon vous risquez d'être perçu comme un manipulateur, voire un hypocrite.

L'animateur : entre 40 et 77 points. Votre atout est de savoir écouter les autres et être franc avec eux. Même si cela vous paraît parfois difficile d'apprécier vos collaborateurs, vous le faites car vous connaissez l'importance de l'appréciation pour les motiver. À vous cependant de bien faire la balance entre les critiques et les félicitations : point trop n'en faut.

L'hésitant : entre 22 et 39 points. Vous ne savez pas trop comment apprécier vos équipiers. Il y a fort à parier que vous manquez d'expérience et de méthode en la matière et que vos félicitations comme vos critiques ne suivent pas vraiment de règle établie mais plutôt votre humeur du moment. Prenez donc le temps d'y réfléchir.

Le silencieux : moins de 22 points. La communication n'est pas votre fort, c'est le moins qu'on puisse dire. Soit par timidité, soit parce que vous trouvez que c'est inutile, vous vous refusez à apprécier le travail de vos collaborateurs, sauf quand vous y êtes obligé. Pourtant cette responsabilité fait partie de votre rôle d'animateur d'équipe et ne peut être qu'un plus pour la motivation de vos collaborateurs. Pensez-y.

DÉCOUVREZ "MAITRISER"

MAITRISER : le mensuel de votre entreprise

Pour réussir à son poste, l'agent de maîtrise, le contremaître ou le responsable d'équipe doit être un bon technicien. Mais, il doit aussi savoir animer, coordonner et motiver... rôle auquel il a rarement été préparé. Ressources humaines, gestion, communication, développement personnel, organisation, sécurité, droit du travail... autant de domaines qu'il doit désormais connaître et qui dépassent largement le cadre de sa formation technique initiale. MAITRISER répond à ce besoin en apportant des solutions concrètes à l'encadrement de votre entreprise. Chaque mois, MAITRISER lui permet de s'informer, de découvrir de nouvelles méthodes, des conseils, des idées, des exercices pratiques... et d'acquérir ainsi progressivement les compétences de management indispensables au bon fonctionnement et à l'efficacité de l'équipe dont il a la charge.

MAITRISER : un outil d'autoformation vraiment complet

Entièrement consacré à l'autoformation, MAITRISER propose à tout encadrement des techniques et des méthodes directement applicables : respecter un planning, conduire des entretiens d'évaluation, mener une réunion, définir des objectifs, établir un tableau de bord... autant de sujets abordés et développés dans MAITRISER avec des conseils, des exercices pratiques, des check-lists. Et parce que former, c'est aussi informer, MAITRISER ne s'arrête pas là : chaque mois, vous pourrez lire dans MAITRISER les données clés de l'entreprise, les faits marquants de l'actualité sociale et économique, des enquêtes et des reportages en entreprises pour découvrir les méthodes de ceux qui réussissent, les expériences les plus intéressantes et les plus innovantes...

MAITRISER : plus de 60 ans d'expérience au service de l'encadrement

Depuis plus de 60 ans, la revue MAITRISER forme l'encadrement des industries. Forte de cette expérience, d'une équipe de journalistes et de professionnels de la formation, elle permet à l'encadrement de votre entreprise de disposer des atouts indispensables pour devenir l'animateur qu'on lui demande d'être et aborder sérieusement les mutations industrielles de demain.

Disponible uniquement sur abonnement, MAITRISER peut être adressé sur demande au domicile de l'abonné, ce qui, nous l'avons constaté, en optimise l'efficacité.