

GUIDE

D'ACCOMPAGNEMENT DES CHERCHEURS D'EMPLOI DANS L'ACQUISITION DES COMPETENCES PRINCIPALES DE TRAVAIL

Avec l'appui financier de :



GUIDE

D'ACCOMPAGNEMENT
DES CHERCHEURS D'EMPLOI
DANS L'ACQUISITION DES
COMPETENCES PRINCIPALES
DE TRAVAIL

Copyright © Organisation internationale du Travail 2018
Première édition 2018

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail.

ISBN: 978-92-2-231100-2 (print)
ISBN: 978-92-2-231101-9 (web pdf)

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Imprimé en Tunisie

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	07
AVANT-PROPOS	08
INTRODUCTION	09
Objectifs du guide	11
Structure du guide	11
Apprendre et travailler avec ce guide	12

/ 1

CHAPITRE

LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT DES CHERCHEURS D'EMPLOI

1.1	Définition et objectifs du processus d'accompagnement	15
1.2	Les cinq principes de l'accompagnement au changement	17
1.3	Le rôle du conseiller accompagnateur	19
1.4	Les règles du processus d'accompagnement	22
1.5	Le renforcement dans le processus d'accompagnement	23
1.6	Points clés à retenir	25

/ 2

CHAPITRE

LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT EN SOFT SKILLS A L'ANETI

2.1	Les étapes de la prescription d'accompagnement	30
2.2	Présentation de l'accompagnement	31
2.3	Les étapes de l'accompagnement	32
2.4	Les règles de l'accompagnement	33
2.5	Les compétences sélectionnées	35

/ 3

CHAPITRE

LES DIX COMPÉTENCES RETENUES : MODULES THÉORIQUES ET PRATIQUES

LA CONFIANCE EN SOI ET L'ESTIME DE SOI	41
Module théorique	45
Module pratique	51
LA COMMUNICATION ET LA GESTION DES CONFLITS	61
Module théorique	65
Module pratique	73

LA GESTION DU STRESS	95
Module théorique	99
Module pratique	105
LES TECHNIQUES DE NEGOCIATION	113
Module théorique	117
Module pratique	123
LA PRISE DE DECISION	135
Module théorique	139
Module pratique	145
L'ADAPTATION AU CHANGEMENT	159
Module théorique	163
Module pratique	169
LE TRAVAIL EN EQUIPE	193
Module théorique	197
Module pratique	207
LA CRÉATIVITÉ ET L'INNOVATION	225
Module théorique	229
Module pratique	237
LE LEADERSHIP	253
Module théorique	257
Module pratique	261
FORMULER ET RECEVOIR UN FEEDBACK CONSTRUCTIF	277
Module théorique	281
Module pratique	287
ANNEXES	291
GLOSSAIRE	297
BIBLIOGRAPHIE	298

REMERCIEMENTS

Le *Guide d'Accompagnement des Chercheurs d'Emploi dans l'Acquisition des Compétences Principales de Travail* est le fruit de la coopération entre l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI), et le projet JEMP : « Jeunes et Employabilité », financé par le Royaume des Pays Bas et mis en œuvre par le Bureau International du Travail (BIT).

Ce guide a été rendu possible grâce à la supervision du Directeur Général de l'ANETI, M. Mohamed Mani, ainsi que du Directeur de l'Information et de l'Orientation Professionnelle de l'ANETI, M. Lotfi Haddaji, et grâce à la coordination de la Directrice de la Coopération internationale, Mme Salwa Lachheb.

L'élaboration de ce Guide a été assurée par une équipe d'experts du Centre International de Formation de l'OIT et de Pôle Emploi, avec la collaboration du Département des politiques de l'emploi du BIT à Genève, sous l'impulsion de la coordination nationale du projet JEMP du BIT Tunis.

Qu'ils soient tous, vivement remerciés, et en particulier :

- Mme Nawel Marzouki, Coordinatrice Nationale du Projet JEMP, pour sa contribution substantielle et les orientations stratégiques fournies aux différents stades de préparation de ce guide ;
- M. Gwenaël Prouteau, Spécialiste Emploi du Département des Politiques d'Emploi au siège du BIT à Genève, dont l'expertise et les orientations stratégiques ont été précieuses ;
- Mme Naima Pagès, Responsable Principale de Programme sur les politiques de l'emploi, au Centre International de Formation de l'OIT, pour avoir coordonné les différentes étapes de développement du Guide et supervisé le travail des experts internationaux qui sont aussi vivement remerciés, en particulier Mme Florence Béraud, Mme Christine Levesque et Mme Marta Makhoul.

Ce Guide n'aurait pu être publié sans la participation active et efficace des conseillers des Bureaux de l'Emploi et du Travail Indépendant des Gouvernorats de Béja, Jendouba, Siliana et le Kef et des coachs recrutés par le projet JEMP, en particulier lors des formations sur l'accompagnement des chercheurs d'emploi, organisées du 02 au 27 Octobre 2017 à Hammamet. Qu'ils en soient également remerciés.

AVANT-PROPOS

Renforcer l'employabilité des jeunes est devenu un enjeu majeur pour répondre à la crise de l'emploi des jeunes en Tunisie. L'accompagnement des jeunes dans le renforcement de leur employabilité constitue à cet égard une disposition importante pour l'ANETI qui place les chercheurs d'emploi au cœur de ses préoccupations, de sa stratégie et de son action.

L'employabilité se rapporte « aux compétences et aux qualifications transférables (ou transversales) qui renforcent la capacité d'un individu à tirer parti des possibilités d'éducation et de formation qui se présentent pour trouver un travail décent et le garder, progresser dans l'entreprise ou en changeant d'emploi, ainsi que s'adapter aux évolutions de la technologie et des conditions du marché du travail » (OIT, *Recommandation n° 195 sur la mise en valeur des ressources humaines: éducation et formation tout au long de la vie*, 2004).

Les compétences techniques et professionnelles sont essentielles pour l'insertion des jeunes sur le marché du travail, mais les employeurs et les récentes évolutions économiques et technologiques requièrent de plus en plus d'autres compétences, appelées compétences principales de travail ou transversales, ou encore « soft skills », telles que la capacité à apprendre et à s'adapter au changement, à communiquer, à innover, à négocier, à résoudre des conflits et à travailler en équipe, mais aussi la confiance en soi et le leadership. Ces compétences principales de travail sont de plus en plus recherchées par les employeurs et aident les individus à se maintenir de façon durable dans l'emploi, à réussir les transitions entre les emplois et à s'engager dans un apprentissage tout au long de la vie (L. Brewer, BIT, 2013).

C'est pourquoi l'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition et le renforcement de leurs compétences transversales est désormais intégré dans l'offre de service de l'ANETI afin de répondre au mieux aux exigences du monde du travail actuel.

Ce *Guide d'Accompagnement des Chercheurs d'Emploi dans l'Acquisition des Compétences Principales de Travail* est destiné aux conseillers de l'ANETI. Il fournit des informations essentielles sur les dix compétences principales retenues par l'ANETI, et des outils pratiques pour l'accompagnement des chercheurs d'emploi dans le renforcement de leurs compétences principales de travail.

INTRODUCTION

Dans le monde du travail actuel, les compétences techniques ne suffisent plus, elles doivent s'accompagner de qualités difficilement mesurables, mais très importantes que l'on appelle compétences principales de travail.

Ces compétences dites « soft skills », sont des compétences qui ne relèvent pas d'un savoir-faire lié à la maîtrise d'un outil ou d'une procédure (utilisation d'un logiciel, capacité à coder...). Elles sont, néanmoins, précieuses dans le monde du travail car elles permettent d'améliorer la performance et la productivité.



Définition

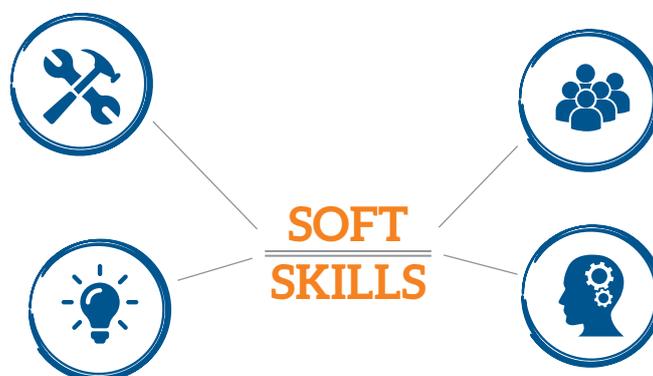
Les soft-skills sont les compétences qu'une personne possède au-delà de ses compétences techniques (hard skills) propres à sa qualification ou à son métier. Elles sont également qualifiées de compétences transversales ou transférables, parfois aussi de compétences humaines, comportementales, inter-personnelles ou sociales.

Les compétences du monde du travail	
Compétences de base (fondamentales)	À leur niveau le plus élémentaire, les compétences de base comprennent les compétences en lecture et en calcul nécessaires pour obtenir un emploi rémunéré. Ces compétences sont également une condition préalable à la poursuite de l'éducation et de la formation, ainsi qu'à l'acquisition de compétences transférables, aussi bien techniques que professionnelles, qui améliorent la perspective d'obtenir de meilleurs emplois.
Compétences techniques et professionnelles	Compétences spécialisées, connaissances ou savoir-faire nécessaires à l'accomplissement de tâches spécifiques.
Compétences personnelles	Attributs individuels ayant un impact sur les habitudes de travail, telles que l'honnêteté, l'intégrité, l'éthique du travail.
Compétences principales de travail (soft skills)	La capacité à apprendre et à s'adapter ; à lire, écrire et calculer ; à écouter et communiquer efficacement ; à penser de manière créative ; à résoudre les problèmes de façon indépendante ; à se gérer au travail ; à interagir avec des collègues de travail ; à travailler en équipe ou en groupe ; à maîtriser la technologie de base ; à diriger efficacement ; à travailler sous supervision de façon efficace.

Source: L. Brewer, 2013, *Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills*, ILO Geneva.

La Recommandation n° 195 de l'OIT sur *La mise en valeur des ressources humaines: éducation et formation tout au long de la vie*, souligne l'importance des « compétences et qualifications transférables (ou transversales) qui renforcent la capacité d'un individu à tirer parti des possibilités d'éducation et de formation qui se présentent pour trouver un travail décent et le garder, à progresser dans l'entreprise ou en changeant d'emploi, à s'adapter aux évolutions de la technologie et des conditions du marché du travail » (OIT, 2004).

Une étude menée par l'Université de Harvard, avec la Fondation Carnegie et le Centre de Recherche de Stanford, en 2015 a démontré que la réussite professionnelle aux États-Unis provient pour 85% d'une bonne maîtrise des soft skills et des compétences humaines et seulement pour 15% des compétences techniques (National Soft Skills Association, Mars 2015).



 De son côté, l'étude intitulée *The Future of Jobs* (<http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/>), publiée par le Forum Économique mondial en 2016, a clairement posé la question des nouvelles compétences comme un sujet majeur d'employabilité. Ce qui était intuitivement perçu comme une évolution des attentes dans l'entreprise s'avère aujourd'hui un défi de premier plan pour l'économie.

Victoria Pell, rédactrice du livre blanc, *Transformation Digitale, Soft Skills et Employabilité*, souligne que les soft skills sont de « nouvelles compétences, transversales, comportementales et sociétales telles que, par exemple, l'empathie, la capacité à comprendre les situations dans un contexte donné, à entendre les signaux faibles, à manager la diversité, à favoriser l'échange constructif d'idées, à coopérer, à autoriser et à assumer le droit à l'échec, etc. » qui font pendant aux compétences traditionnellement transmises... « *On progresse vers plus de considération des soft skills, mais il y a urgence à passer à la vitesse supérieure* » dit encore Victoria Pell (Transformations digitales, soft skills et employabilité, V. Pell – 2017 -

 <https://www.unatti.com/fr/community/livres/livre-blanc-transformation-digitale-soft-skills-et-employabilite>).

OBJECTIFS DU GUIDE

Ce Guide, à l'usage des conseillers de l'ANETI, a pour objectif de les aider à accompagner les chercheurs d'emploi dans l'acquisition et le renforcement de leurs compétences principales de travail, et ce dans le but d'améliorer leur employabilité, que ce soit à travers la recherche d'un emploi sur le marché national ou international du travail, ou à travers le développement de leur autonomie par la création de leur propre emploi ou de leur entreprise.

STRUCTURE DU GUIDE

Le guide est divisé en trois chapitres :

CHAPITRE / 1

LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT DES CHERCHEURS D'EMPLOI

Ce chapitre introductif décrit le processus d'accompagnement des chercheurs d'emploi.

CHAPITRE / 2

LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT EN SOFT SKILLS A L'ANETI

Ce chapitre décrit le processus d'accompagnement pour le renforcement des soft skills tel que proposé par l'ANETI aux chercheurs d'emploi, dans l'objectif d'améliorer leur employabilité.

CHAPITRE / 3

LES DIX COMPÉTENCES RETENUES : MODULES THÉORIQUES ET PRATIQUES

Ce chapitre décrit chacune des dix compétences pour lesquelles les chercheurs d'emploi inscrits à l'ANETI peuvent bénéficier d'un accompagnement ; il présente les points-clés que le conseiller doit connaître et des activités types, pour la conduite des séances d'accompagnement.

APPRENDRE ET TRAVAILLER AVEC CE GUIDE

Lire n'est pas apprendre.

Pour développer ses connaissances sur les soft skills, il ne sera pas suffisant de lire ce guide. En effet, la simple lecture de ce document ne suffira pas pour bien comprendre, mémoriser les principes relatifs à l'accompagnement en soft skills, acquérir ou appliquer les instruments d'accompagnement proposés.

Pour aller au-delà d'une simple lecture, ce guide propose différentes activités réparties sur trois chapitres, et ce dans le but de (i) faciliter la compréhension des différents contenus, (ii) aider à leur mémorisation et (iii) acquérir les compétences recherchées.

Les différentes activités proposées sont :



1. Un temps de réflexion avant la découverte des différents principes et concepts expliqués dans ce guide. Ce temps de réflexion est guidé par des questions insérées dans les encarts identifiés par le symbole ci-contre. Prendre le temps de répondre avec attention à ces questions, sur la base de sa propre expérience ou ses connaissances actuelles, aidera à mieux comprendre et à mémoriser ce qui est expliqué dans les paragraphes suivants. Prévoir 10 minutes par encadré.



2. Une mise en valeur des informations les plus importantes ou remarquables, telles que les définitions, les informations relatives au contexte du projet ou encore les éléments à retenir. Ces informations sont identifiées par le symbole ci-contre.



3. Un rappel des points clés à retenir. Ces points clés sont identifiés par le symbole ci-contre et présentés en fin de section.



CHAPITRE 1

LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT
DES CHERCHEURS D'EMPLOI

CHAPITRE 1

LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT DES CHERCHEURS D'EMPLOI

Ce premier chapitre a pour objectif de décrire le processus d'accompagnement en général et ce qu'il peut apporter aux chercheurs d'emploi dans leur démarche de recherche d'un emploi salarié ou d'un travail indépendant.

Ce chapitre propose à cet effet (1.1) une définition du processus d'accompagnement et ses objectifs, puis explique (1.2) les principes de l'accompagnement au changement, et (1.3) le rôle du conseiller accompagnateur, avant de présenter (1.4) les règles du processus d'accompagnement selon l'approche du conseil comportemental, et de conclure sur (1.5) la question du renforcement dans le processus d'accompagnement.



Autoréflexion et apprentissage

Avant de lire le paragraphe qui suit, répondez aux questions suivantes. Ce temps de réflexion vous aidera à mieux comprendre et mémoriser le contenu de ce guide.

1. Comment définir la notion d'accompagnement ?
2. Selon vous, à quoi sert l'accompagnement ?

1.1 DÉFINITION ET OBJECTIFS DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement (ou coaching) est un accompagnement offert à une personne ou à un groupe en réponse à une demande précise. Il a pour but principal de stimuler la réflexion des personnes accompagnées afin de leur permettre d'atteindre les objectifs professionnels ou personnels qu'ils se seront fixés.

L'accompagnement est mené par un professionnel à travers un processus de réelle écoute et de questionnement.

On identifie généralement trois types d'accompagnement :

- (i) L'accompagnement visant la résolution d'un problème,
- (ii) L'accompagnement au changement,
- (iii) L'accompagnement de type comportemental.

(i) **L'accompagnement visant la résolution d'un problème** se fait la plupart du temps à travers une intervention ponctuelle dans le but d'aider une personne à résoudre un problème spécifique. Le coach demandera, dans un premier temps, à la personne accompagnée de décrire son problème en détail. Décomposer le problème permet de le dédramatiser et de le décomplexifier, tout en offrant une vision plus globale et clarifiée de la situation problématique. Il s'agit de répondre à des questions simples : que se passe-t-il ? Qui sont les acteurs du problème ? Où ? Comment ?

Tandis que la personne accompagnée détaille tous les éléments et causes du problème, le coach pratique une écoute active. Il pose ensuite des questions qui permettent d'approfondir et de développer une solution pratique et efficace répondant aux besoins de la personne accompagnée.

(ii) **L'accompagnement au changement**, aussi appelé "coaching de transition", vise les personnes affectées par une période de forte incertitude ainsi que les personnes désireuses de changer leur situation de vie de manière significative. Les changements au cours d'une vie peuvent être imposés par des facteurs extérieurs (ex. deuil, maladie), mais ils peuvent également être choisis. Les chercheurs d'emplois qui souhaitent (ré-)intégrer la vie professionnelle, acquérir de nouvelles compétences ou développer un projet professionnel répondant à leurs besoins doivent faire face à d'importants changements. Dans l'accompagnement au changement, le coach accorde une attention particulière au rythme de la personne accompagnée, il pratique une écoute profonde et active et identifie ce qui a vocation à ne pas changer (par exemple, les forces déjà acquises par la personne accompagnée).

(iii) **L'accompagnement de type comportemental** part du constat que tout comportement humain est appris. Les comportements de la personne accompagnée peuvent entraîner des conséquences positives ou négatives pour elle et son entourage. Chaque personne accompagnée affecte et est affectée par les changements constants qu'elle subit. Dans l'accompagnement comportemental, il est important de définir clairement la situation de vie de la personne accompagnée afin de pouvoir identifier les étapes du

développement en termes de comportements à adopter plutôt que de traits de personnalité de l'individu aspirant au changement. Ce type d'accompagnement explore et interroge également les valeurs fondamentales, les motivations, les croyances et les émotions de la personne accompagnée - dans le but de faciliter un changement de comportement positif et significatif sur le long-terme.



Information importante

Dans ce guide, c'est l'**accompagnement au changement** qui est retenu car les chercheurs d'emplois seront accompagnés pour acquérir ou approfondir leurs soft skills en vue d'un changement de leur situation professionnelle.

1.2

LES CINQ PRINCIPES DE L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Le conseiller en charge d'accompagner le chercheur d'emploi dans l'acquisition des soft skills et le changement de situation professionnelle qui pourrait s'ensuivre, devra aider le chercheur d'emploi à tirer bénéfice des changements engendrés par ce processus d'apprentissage, qui pourraient affecter son état affectif, cognitif, social, ses réflexions, ses pensées et croyances.



Information importante

Depuis 2016, la Tunisie, a ajouté l'accompagnement en soft skills à l'offre de service des bureaux d'emploi de l'ANETI afin de d'aider au mieux les chercheurs d'emploi d'accéder à un emploi salarié ou indépendant. Cet accompagnement dans l'acquisition des soft skills vise à faciliter leur intégration durable dans l'emploi.

Le processus d'accompagnement au changement doit être mené en respectant les cinq principes ci-dessous :

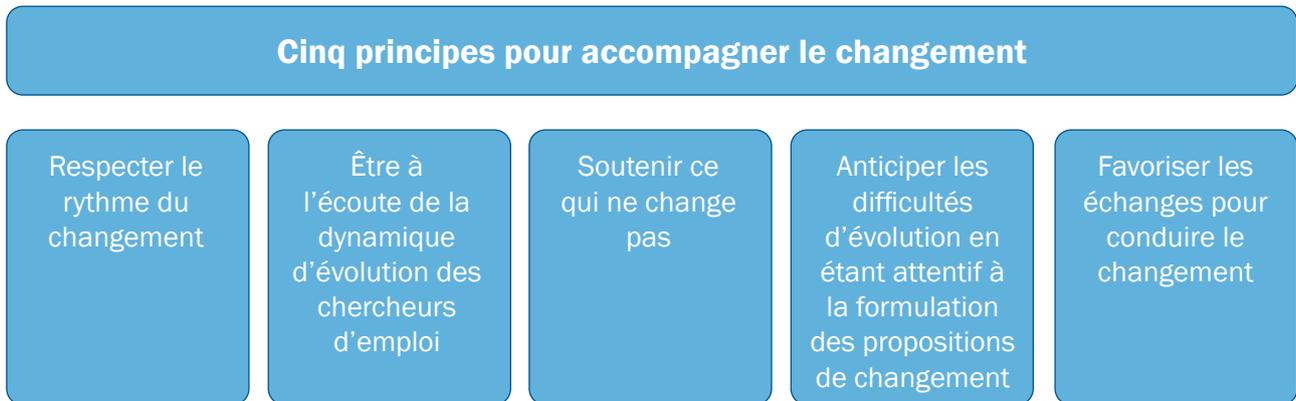


Figure 1 : Cinq principes de l'accompagnement au changement.



Autoréflexion et apprentissage

Avant de lire le paragraphe suivant, prenez un instant pour réfléchir à chacun de ces cinq principes pour accompagner le changement, et répondez aux questions suivantes :

1. Selon vous, que signifie chacun de ces cinq principes ?
2. Pourquoi ces principes sont-ils importants ?

Principe 1 : Respecter le rythme du changement

Le processus de changement peut être long car il entraîne une transformation et demande un travail progressif d'acceptation et d'adaptation. Celui qui accompagne le chercheur d'emploi doit accepter de progresser selon le rythme de ce dernier.

Principe 2 : Être à l'écoute de la dynamique d'évolution des chercheurs d'emploi

Il s'agit en particulier, d'être à l'écoute de leurs craintes, des problèmes liés au changement, des contraintes contextuelles de l'environnement interne et socioéconomique.

Principe 3 : Soutenir ce qui ne change pas

Il est important de reconnaître les compétences que possède déjà un chercheur d'emploi car celles-ci constituent la zone de stabilité à partir de laquelle il/elle pourra développer ses apprentissages. Apprendre, c'est aussi renforcer ce que l'on sait déjà et l'apprentissage ne nécessite pas de perdre les acquis existants. Il est également important de partir des savoirs-agir pour progressivement les réélaborer ou les modifier au besoin.

Principe 4 : Anticiper les difficultés d'évolution en étant attentif à la manière dont on formule les propositions de changement

L'accompagnateur cherchera à obtenir un engagement fort dans le processus d'accompagnement tout en veillant à ce que le chercheur d'emploi garde sa liberté quant aux modalités d'application des nouveaux savoirs ou comportements dans la « vie réelle ». Ainsi, comme première étape du changement, l'accompagnateur pourra inviter le chercheur d'emploi à tester de nouvelles façons de faire. Il est important de souligner auprès des chercheurs d'emploi **que les séances d'accompagnement sont un milieu d'expérimentation.**

Principe 5 : Favoriser les échanges pour conduire le changement

L'accompagnateur devra s'interroger sur ce qu'il est intéressant de proposer aux chercheurs d'emplois. Il devra être vigilant sur les risques, prêt à entendre les objections, les restrictions, les craintes et espoirs générés par les nouveaux savoirs, et attentif au contexte des chercheurs d'emplois. En agissant de la sorte, il sera plus facile de créer un espace de discussion et repérer des pistes d'action concrète. Les objections ou les restrictions formulées par les chercheurs d'emploi ne seront plus considérées comme un facteur de résistance, mais plutôt comme une façon de comprendre le contexte, de faciliter le processus d'adaptation, favorisant ainsi l'application des nouvelles compétences acquises.



Autoréflexion et apprentissage

Avant de lire le paragraphe suivant, prenez un instant pour réfléchir aux questions suivantes :

1. Selon vous, quel est le rôle de celui ou celle qui accompagne une personne à la recherche d'un emploi ?
2. Ce rôle est-il unique ou peut-il prendre différentes formes ? Quelles peuvent être ces différentes formes ?

Pour accompagner efficacement les chercheurs d'emploi, il importe de développer **une relation de soutien et de confiance, en gardant à l'esprit que la personne accompagnée a un désir d'apprendre, de développer ses compétences et a choisi d'être aidée pour y parvenir.**

En tant qu'accompagnateur, vous devrez vous glisser dans trois rôles, illustrés dans la figure 2 et expliqués ci-après.



Figure 2 : les différents rôles d'un conseiller accompagnateur

1. Expert-conseil

“Je fais la démonstration”

Le rôle d'expert-conseil

Dans ce rôle, vous utiliserez votre expertise pour animer des exposés théoriques, ou bien expliquer des exercices ou des outils.

Le principe guidant votre relation avec le chercheur d'emploi sera alors : « **Je fais la démonstration** »

Dans ce rôle d'expert-conseil, vos activités consisteront à :

- Utiliser le *modeling*, ou effet miroir ; par exemple votre aptitude à la collaboration sera démontrée lorsque vous aborderez le module “travail d'équipe” ;
- Donner des explications ;

- Analyser et vulgariser les informations concernant la recherche d'emploi salarié, le travail indépendant, l'emploi à l'international et l'emploi/auto-emploi dans l'économie sociale et solidaire ;
- Répondre aux questions des chercheurs d'emploi ;
- Ecouter et donner du feedback.

2. Guide

« Nous faisons ensemble »

Le rôle de guide

Dans ce rôle, vous accompagnerez le chercheur d'emploi dans l'acquisition de nouvelles compétences ou de nouveaux comportements. La relation de confiance sera alors essentielle pour permettre au chercheur d'emploi de prendre des risques et d'évaluer ses progrès selon les objectifs fixés.

Le principe guidant votre relation avec le chercheur d'emploi sera :
« **Nous faisons ensemble** »

Dans ce rôle de guide, vos activités consisteront à :

- Soutenir l'expérimentation dans l'action ;
- Accompagner et encourager ;
- Participer au processus de décision sur des actions spécifiques sans s'imposer ;
- Donner de la rétroaction ;
- Écouter.

3. Facilitateur

« Je te regarde faire »

Le rôle de facilitateur

Dans ce rôle, vous devrez prendre progressivement de la distance et formuler les renforcements appropriés, contribuant ainsi à développer la confiance en soi du chercheur d'emploi et à le préparer ainsi à l'acquisition de son autonomie et de sa capacité à mettre en œuvre les compétences nouvellement acquises.

Le principe guidant votre relation avec le chercheur d'emploi sera alors : « **Je te regarde faire** ».

Dans votre rôle de facilitateur, vos activités consisteront à :

- Observer dans l'action ;
- Intervenir après l'action ;
- Favoriser la prise de conscience des apprentissages ;
- Utiliser les erreurs comme occasion d'apprentissage ;
- Donner de la rétroaction ;
- Écouter.

Pour accompagner des chercheurs emploi, que ce soit en groupe ou individuellement, il est important de respecter certaines règles, en particulier celles établies par l'approche du conseil comportemental¹ :

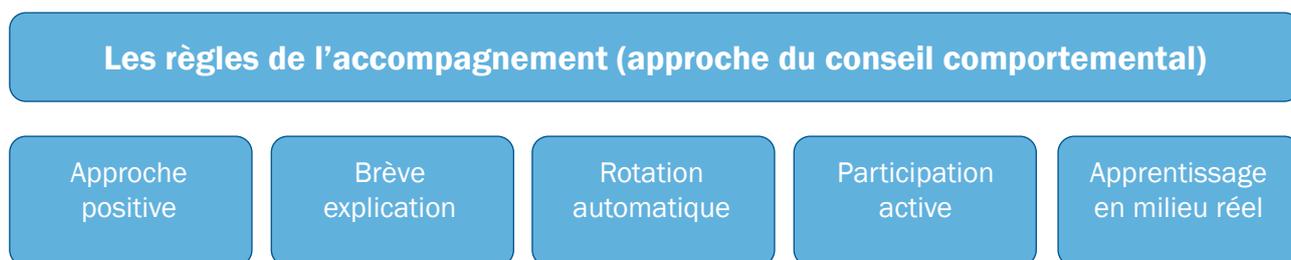


Figure 3 : Les règles de l'accompagnement selon l'approche du conseil comportemental

Règle 1 : une approche positive

Dans vos exemples, dans vos actions et dans l'environnement mis en place, il est important de donner une image positive du marché du travail ainsi que des démarches de recherche d'emploi et d'auto emploi.

Règle 2 : des explications brèves

Il est préférable d'éviter les longues discussions et les échanges de points de vue sur des sujets connexes.

Il est important de privilégier les consignes claires, le passage à l'action et les renforcements pour aider les chercheurs d'emploi à établir des liens entre leurs objectifs et le marché du travail.

Règle 3 : une rotation automatique

Soyez attentifs à accorder le même temps et la même attention à chacun des membres du groupe.

Lorsque les chercheurs d'emploi réalisent une activité, vérifiez que chacun ait bien compris et réalise l'activité correctement.

Renforcez les points corrects ou les actions efficaces, proposez des corrections en cas d'erreur ou précisez les consignes si la tâche n'est pas bien comprise.

¹ Le conseil comportemental se définit comme une intervention visant le changement de comportement en situation réelle par l'apprentissage de nouvelles compétences et stratégies concrètes.

Règle 4 : une participation active

La participation active des chercheurs d'emploi doit rester un objectif constant, que ce soit lors des différentes activités ou séances de rétroaction (par exemple, en leur demandant de donner un commentaire ou de participer à un jeu de rôle).

Lorsque le contexte s'y prête, l'implication des chercheurs d'emploi dans les échanges doit être facilitée, de manière à ce qu'ils développent leur habileté à communiquer.

Règle 5 : un apprentissage en milieu réel

Lors des différentes activités à organiser avec le groupe de chercheurs d'emploi, pensez à renforcer immédiatement les actions efficaces et à proposer les correctifs nécessaires à l'atteinte des résultats. Le chercheur d'emploi devra mener des entretiens d'embauche et rencontrer des personnes en lien avec le projet professionnel individuellement et à l'extérieur. Il est donc important de proposer des jeux de rôles ou des mises en situation pour mieux préparer les chercheurs d'emploi. Ces activités seront suivies d'un récapitulatif avec l'ensemble du groupe pour aider chacun à évaluer sa performance et éventuellement comprendre comment l'améliorer.

1.5

LE RENFORCEMENT DANS LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

Selon l'approche comportementaliste, le comportement d'un individu se modifie sous la pression des stimuli provenant de l'environnement extérieur. Par la suite, ces comportements peuvent être influencés ou encouragés par les conséquences visibles du changement.

Dans le processus d'accompagnement du chercheur d'emploi, il s'agira de faire **comprendre qu'une tâche a été bien effectuée ou qu'un comportement est positif, pour encourager la répétition de ce comportement analysé comme positif.**

Le renforcement peut se faire en encourageant le chercheur d'emploi avant et surtout pendant son activité, en le récompensant par des signes variés de satisfaction, et en faisant ressortir la partie valable d'une action ou d'une réponse.



Définition

Un renforcement (ou agent de renforcement) est un terme qui décrit toute technique de counseling qui assure la répétition d'un comportement. L'encouragement à toute action efficace du chercheur d'emploi sera fourni dans le but de l'aider à réaliser son projet professionnel.

Informations clés sur le renforcement

- Le renforcement peut prendre différentes formes, verbales ou non :
 - Le renforcement verbal : il s'agit de commentaires tels que : « c'est bien », « excellent », « continue », « c'est un bon départ », « c'est ça, mais on peut aller plus loin », « merci de votre participation », « bravo » ; le renforcement peut être considéré comme verbal lorsque le conseiller varie le ton de sa voix, rit avec les chercheurs d'emplois, les nomme par leur prénom, etc.
 - Le renforcement non verbal : lorsque le conseiller réagit par un hochement de tête, un regard attentif, un sourire, en s'approchant du participant pour s'adresser à lui, lorsqu'il utilise l'exemple ou la suggestion.
- Le renforcement doit confirmer de façon spécifique ce qui a été accompli correctement par un individu. Le renforcement sans discernement risque d'apporter la confusion auprès de la personne et dans le groupe.
- Dans la mesure du possible, le renforcement doit être donné le plus rapidement possible à la suite du comportement positif. Néanmoins, un renforcement peut être différé s'il rappelle la contribution antérieure d'un membre de l'équipe ou s'il permet d'intégrer la suggestion d'un chercheur d'emploi à une nouvelle activité.
- Il faut tenir compte du genre, de l'âge, du milieu socioculturel, de la personnalité des chercheurs d'emplois ; prendre le temps de bien connaître les membres du groupe est donc important.
- Il sera préférable de varier les renforcements plutôt que de répéter un même encouragement dans toute situation ; ces renforcements doivent aussi correspondre à une situation précise, de façon à éviter les appréciations mécaniques.

- Dans un groupe, le conseiller doit être attentif à donner du renforcement à chacun des chercheurs d'emplois et non pas seulement à ceux qui « prennent le plus de place ». La fréquence des renforcements joue un rôle direct sur la répétition des comportements positifs. La règle de la "rotation automatique" pourra aider dans ce sens.

Globalement, le principal élément de renforcement sera pour le chercheur d'emploi une attention sincère de la part du conseiller-accompagnateur aux démarches accomplies. Le conseiller doit agir en fonction de sa personnalité et de son style propre et garder à l'esprit que c'est l'impact sur le comportement du chercheur d'emploi accompagné, qui indiquera si l'action est appropriée.

1.6

POINTS CLÉS À RETENIR POUR LE CHAPITRE 1



Les cinq principes à respecter par un conseiller accompagnant un chercheur d'emploi dans le changement

1. Respecter le rythme du changement ;
2. Être à l'écoute de la dynamique d'évolution des chercheurs d'emplois ;
3. Soutenir ce qui ne change pas ;
4. Anticiper les difficultés d'évolution en étant attentif à la manière dont on formule les propositions de changement ;
5. Favoriser les échanges pour conduire le changement.

Le processus d'accompagnement

Un accompagnateur peut prendre tour à tour différents rôles :

- 1. L'expert-conseil** qui communique son savoir aux chercheurs d'emploi ;
- 2. Le guide** qui accompagne les chercheurs d'emploi dans l'acquisition de nouveaux comportements ;
- 3. Le facilitateur** qui prend progressivement de la distance et laisse les chercheurs d'emploi expérimenter les techniques acquises, mais reste assez proche pour renforcer les comportements appropriés.

Le renforcement en accompagnement

Le renforcement permet d'indiquer au chercheur d'emploi qu'il a bien effectué une tâche et de l'encourager à répéter cette tâche dans le futur. Le renforcement peut se faire avant et – surtout – pendant une activité en récompensant la personne concernée par des signes variés de satisfaction, et en faisant ressortir la partie valable d'une action ou d'une réponse.



CHAPITRE 2

LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT
EN SOFT SKILLS A L'ANETI

CHAPITRE 2

LE PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT EN SOFT SKILLS A L'ANETI

Ce deuxième chapitre a pour objectif d'expliquer le processus d'accompagnement dans l'acquisition et le renforcement des compétences principales de travail des chercheurs d'emploi tels que proposés par les conseillers de l'ANETI, dans l'objectif d'améliorer leur employabilité.

Ce chapitre présente en détail les points suivants : (2.1) les différentes étapes de la prescription d'accompagnement en soft skills, (2.2) le déroulement du processus d'accompagnement par le conseiller de l'ANETI, (2.3) les étapes du processus d'accompagnement et le rôle du conseiller, (2.4) les règles du processus d'accompagnement spécifique à l'ANETI, et (2.5) les dix compétences pour lesquelles les chercheurs d'emploi peuvent bénéficier d'un accompagnement en fonction de leur parcours professionnel.

1

J'IDENTIFIE LE CHERCHEUR D'EMPLOI DANS MON PORTEFEUILLE



QUI ?

Le cœur de cible :

- Le chercheur d'emploi qui a un projet professionnel clair et réalisable (modalités suivi et modulaire)
- dont le profil et le projet professionnel sont cohérents avec le marché du travail.
 - dont la stratégie de recherche d'emploi est définie.
 - et qui nécessite un coaching en soft skills pour organiser et mettre en œuvre ses démarches de recherche d'emploi.



QUAND ?

- ✓ lors de l'entretien de diagnostic (analyse des besoins des chercheurs d'emploi).
- ✓ suite à une demande d'un chercheur d'emploi.
- ✓ au cours de l'accompagnement (identification du besoin).
- ✓ en ciblant les chercheurs d'emploi de mon portefeuille.

2

JE PRESCRIS L'ACCOMPAGNEMENT EN SOFT SKILLS



COMMENT ?

À travers une revue de dossiers des chercheurs d'emploi de mon portefeuille afin d'établir des listes de convocation à une réunion collective sur la base d'une répartition aléatoire et équitable tout en tenant compte des parcours de chaque chercheur d'emploi.



PAR QUEL MOYEN ?

Le SMS est privilégié; il mentionnera la date, le lieu et l'objet de la réunion collective.

3

J'INFORME LE CONSEILLER DE LA RÉUNION COLLECTIVE



AVEC QUI ?

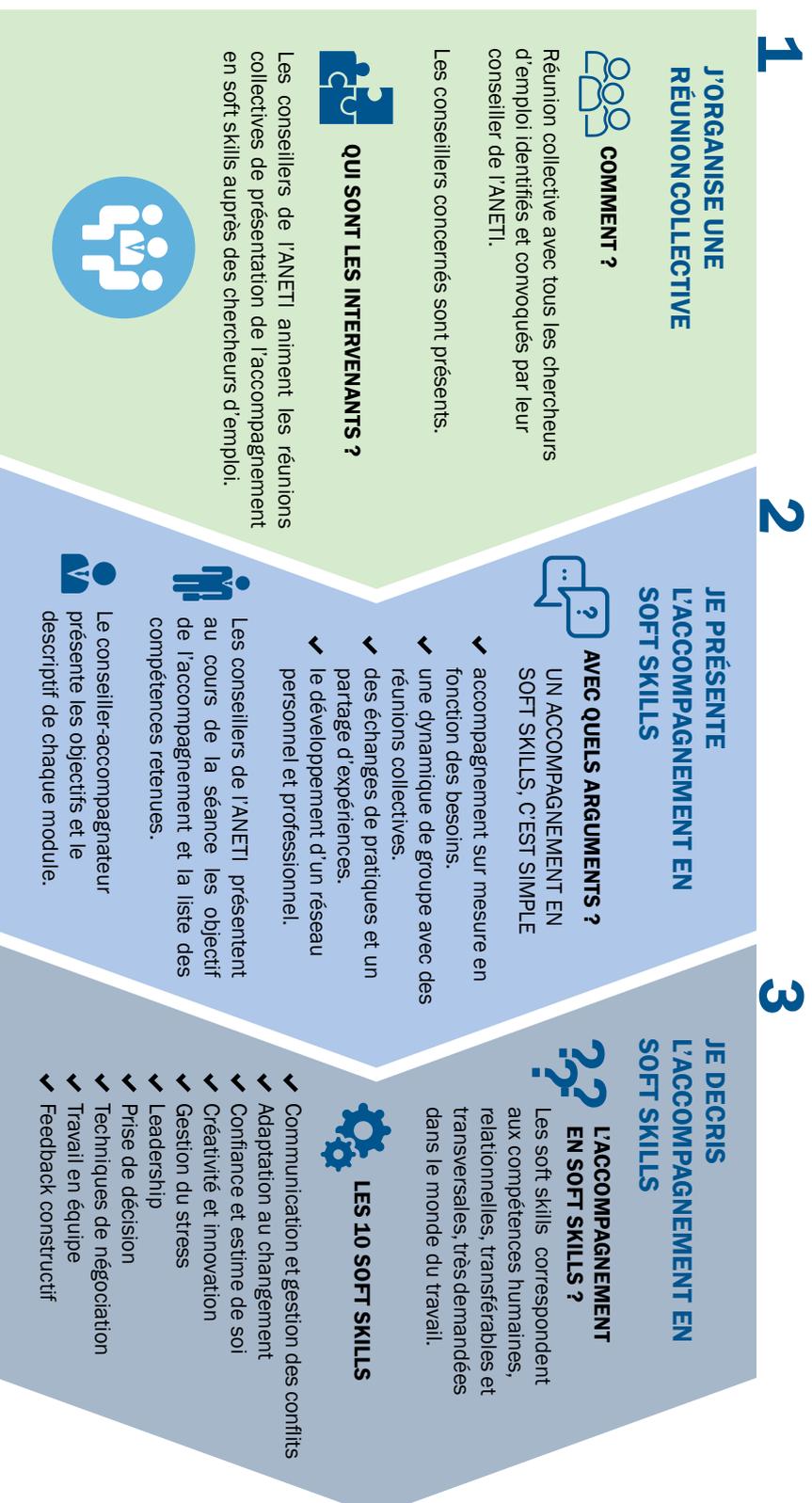
Le recours à cette « prestation interne » qu'est l'accompagnement en soft skills est réalisée par un conseiller de l'ANETI.

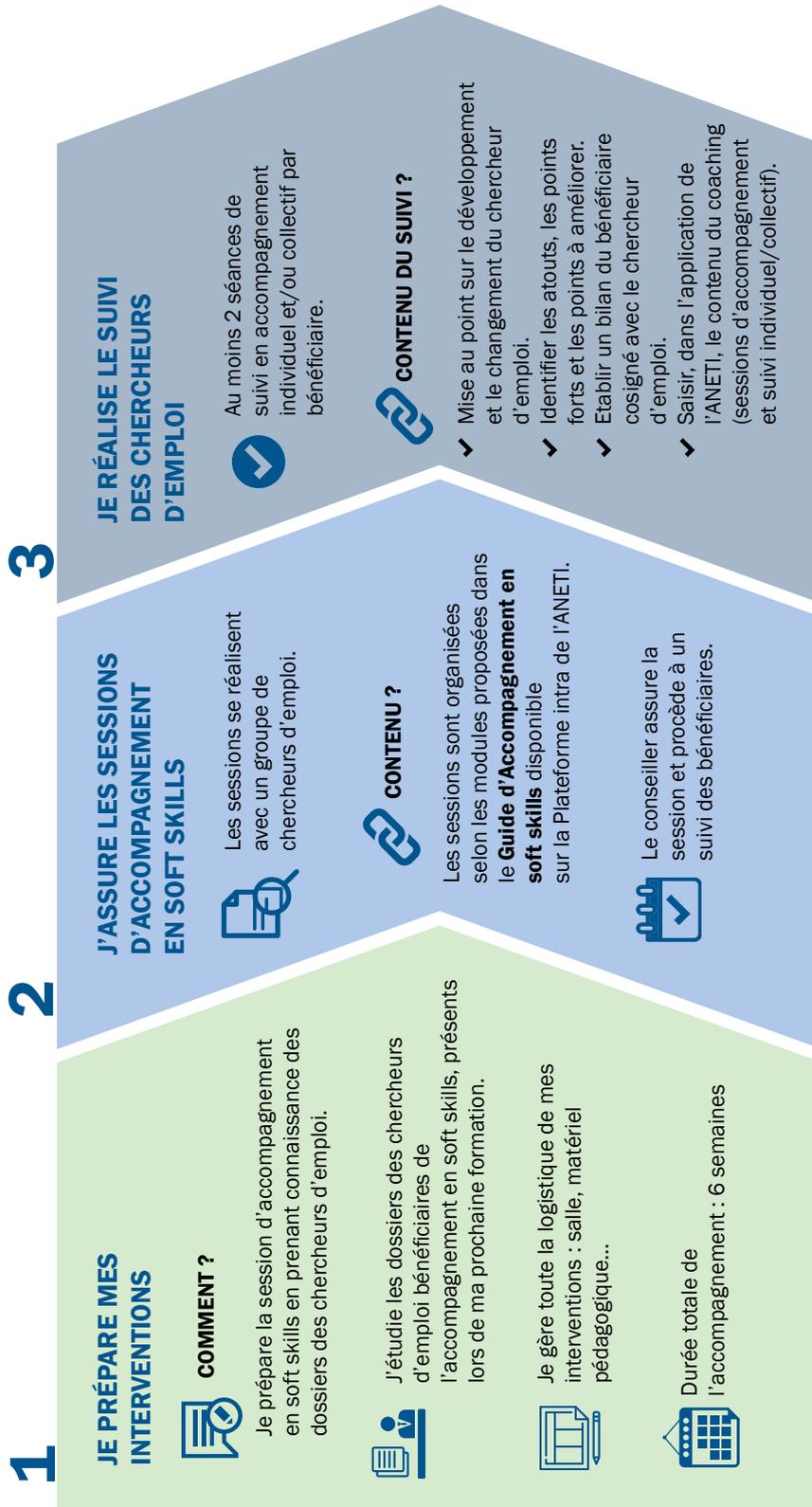
PAR QUEL MOYEN ?



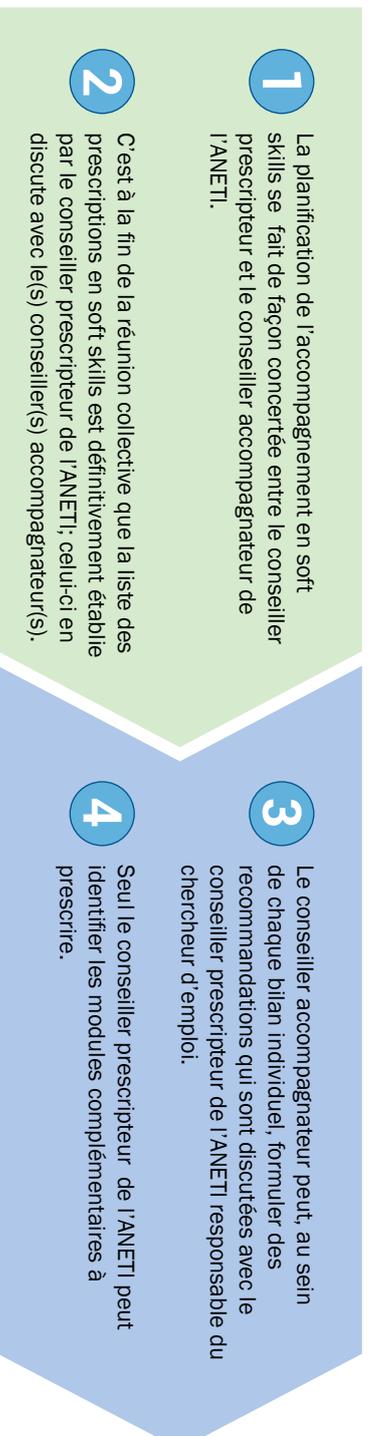
Le courriel est privilégié, son contenu précisera la date, le lieu et la liste des chercheurs d'emploi convoqués à la réunion.

2.2 PRÉSENTATION DE L'ACCOMPAGNEMENT EN SOFT SKILLS

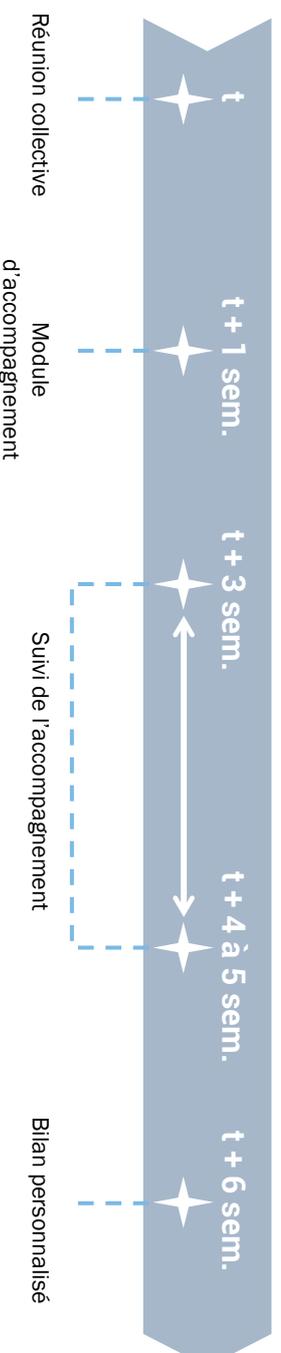




2.4 LES RÈGLES DE L'ACCOMPAGNEMENT EN SOFT SKILLS



LE TEMPS DE L'ACCOMPAGNEMENT EN SOFT SKILLS



1. Les étapes de la prescription d'accompagnement en soft skills

Le conseiller prescripteur de l'ANETI a une bonne connaissance des chercheurs d'emploi de son portefeuille. Il peut distinguer les jeunes qui ont un projet professionnel clair et réalisable, cohérent avec les besoins du marché du travail et fondé sur une stratégie de recherche d'emploi. Ce type de jeune demandeur d'emploi peut, au cours d'un entretien avec son conseiller, se voir prescrire un accompagnement en soft skills. Le conseiller, comme le chercheur d'emploi, pourra dès lors être à l'initiative de cette proposition d'accompagnement. La prescription ne se concrétise qu'après concertation et accord entre le conseiller de l'ANETI et le chercheur d'emploi.

2. Présentation de l'accompagnement en soft skills

Le chercheur d'emploi inscrit à l'accompagnement en soft skills reçoit une convocation à une réunion collective, en règle générale le SMS est privilégié, compte-tenu du public concerné. Il appartient au conseiller prescripteur du processus d'accompagnement d'informer le conseiller accompagnateur de la tenue de la réunion collective ainsi que des "profils" présents. C'est le courriel qui sera le plus souvent utilisé dans ce cadre. Il précisera la date, le lieu et la liste des chercheurs d'emploi convoqués à la réunion collective. L'animation de la réunion est réalisée conjointement par le conseiller prescripteur et le conseiller accompagnateur. La présentation des soft skills est exposée aux chercheurs d'emploi lors de cette séance collective. Les objectifs et les descriptifs des différents modules constituant cet accompagnement, sont présentés par les conseillers.

3. Les étapes de l'accompagnement en soft skills

Le groupe de chercheurs d'emploi retenus pour l'accompagnement en soft skills étant identifié, le conseiller accompagnateur a la responsabilité de préparer les sessions de l'accompagnement. Pour ce faire, il étudie les dossiers des chercheurs d'emploi bénéficiaires de l'accompagnement en soft skills, il prend également en charge l'organisation logistique de ses interventions (salle, matériel pédagogique...). Lors de cet accompagnement, le conseiller accompagnateur adopte la posture qui convient et gère le groupe sur toute la durée de la session. Il s'aide de ce guide d'accompagnement pour organiser les différentes sessions d'accompagnement en soft skills. Le chercheur d'emploi bénéficie au moins de deux séances de suivi en accompagnement individuel et/ou collectif. Le contenu de ce suivi permet de faire le point sur le développement et le changement engendrés chez le chercheur d'emploi et d'identifier ses atouts, ses points forts et les points qu'il convient d'améliorer. Ce bilan est établi par le conseiller accompagnateur en lien avec le chercheur d'emploi qui signe ce bilan personnalisé. Le conseiller accompagnateur saisit enfin les informations relatives au processus d'accompagnement dans l'application de l'ANETI.

4. Les règles de l'accompagnement en soft skills

Le parcours d'un accompagnement en soft skills implique un engagement du chercheur d'emploi sur 6 semaines. Au cours de cette période, différents échanges sont prévus, individuellement ou collectivement, avec le conseiller accompagnateur après la présentation du module. Le bilan personnalisé ponctue cet accompagnement en soft skills ; il s'agit de convenir de l'ensemble des prises de conscience et des transformations accomplies par le chercheur d'emploi sur la période. Ce bilan, signé par le chercheur d'emploi, est transcrit sur le système d'information de l'ANETI par le conseiller accompagnateur. Ainsi, le conseiller prescripteur se trouve informé des étapes franchies par le chercheur d'emploi sur son parcours en consultant l'application ; il peut alors lui prescrire des modules complémentaires pour faciliter la mise en œuvre de son projet professionnel.

2.5 LES COMPÉTENCES SÉLECTIONNÉES POUR UN ACCOMPAGNEMENT

Les chercheurs d'emploi sélectionnés pourront bénéficier d'un accompagnement pour les compétences suivantes :

- La confiance en soi et l'estime de soi
- La communication et la gestion des conflits
- La gestion du stress
- Les techniques de négociation
- La prise de décision
- L'adaptation au changement
- Le travail en équipe
- La créativité et l'innovation
- Le leadership

Ces compétences seront prescrites aux chercheurs d'emploi en fonction de leur parcours professionnel (recherche d'un emploi salarié sur le marché national du travail ; recherche d'un emploi sur le marché international du travail ; création d'entreprise ou travail indépendant).

Une modalité spécifique d'accompagnement en soft skills leur sera alors proposée comme illustré ci-dessous (en nombre de jours).

La compétence « Formuler et recevoir un feedback constructif » sera traitée en transversal dans les sessions des autres compétences.

PRESCRIPTION DE L'ACCOMPAGNEMENT EN SOFT SKILLS SELON LE PARCOURS PROFESSIONNEL

	Confiance et estime de soi	Communication et gestion des conflits	Prise de décision	Emploi salarié	Emploi à l'étranger	Créateur d'entreprise
Modules tronc commun	2	3	1	2	3	2
	2	2	2	2	2	2
	1	2	2	1	1	2
Modules spécifiques obligatoires	Adaptation et changement	Travail en équipe	Créativité et innovation	Leadership		
	2					
Modules optionnels	Techniques de négociation	Adaptation et changement	Gestion du stress			
	2	2	1	2	2	2
	2	2	1	2	2	2
1	6	5	13	6	6	15
2	2	2	2	2	2	4
3	5	3	5	3	3	2
4 (1+2+3)*	13	11	11	11	11	15



CHAPITRE 3

LES DIX COMPÉTENCES RETENUES :
MODULES THÉORIQUES ET PRATIQUES

CHAPITRE 3

LES DIX COMPÉTENCES RETENUES : MODULES THÉORIQUES ET PRATIQUES

Ce chapitre décrit chacune des dix compétences principales pour lesquelles les chercheurs d'emploi inscrits à l'ANETI peuvent bénéficier d'un accompagnement ; il présente les points-clés que le « conseiller accompagnateur en soft skills » doit connaître et un module pratique d'accompagnement collectif avec des activités-types, pour la conduite des séances d'accompagnement.

Ainsi, pour chacune compétences retenues, le contenu sera divisé en deux parties : un « **Module théorique** » qui rappelle les points-clés sur la compétence, et un « **Module pratique** » qui décrit les différentes activités qu'un conseiller accompagnant les chercheurs d'emploi pourra organiser afin d'aider ces derniers à développer ou renforcer leurs compétences lors des séances d'accompagnement collectif. La durée de ces séances varie de 1 à 3 jours en fonction de ce qui est prescrit par le conseiller prescripteur (voir chapitre 2, section 2.5).

Le Module pratique d'accompagnement rassemble les différentes ressources nécessaires à la préparation et à la mise en œuvre des différentes sessions d'accompagnement collectif, de manière à permettre aux conseillers d'animer ces séances avec un effort minimum de préparation, et d'assurer la cohésion entre les différentes sessions d'accompagnement.

Les compétences retenues par l'ANETI sont les suivantes :

- La confiance en soi
- La communication et la gestion des conflits
- La gestion du stress
- Les techniques de négociation
- La prise de décision

- L'adaptation au changement
- Le travail en équipe
- La créativité et l'innovation
- Le leadership
- Donner et recevoir un feedback constructif

A la fin de ce troisième chapitre, une annexe rassemble une sélection d'activités destinées à (i) la présentation des participants et à l'expression de leurs attentes par rapport aux séances d'accompagnement collectif, (ii) l'établissement des règles permettant de travailler efficacement ensemble, et (iii) la révision des connaissances qui auront été acquises lors des activités du jour précédent.



LA CONFIANCE EN SOI ET L'ESTIME DE SOI

« Vivre c'est agir, se découvrir,
se révéler, prendre des risques. »

Christophe André

LA CONFIANCE EN SOI ET L'ESTIME DE SOI

On confond souvent confiance en soi et estime de soi. Ces deux principes sont intimement liés, sans être toutefois synonymes. L'estime de soi fait référence à la valeur que l'on se donne et, en ce sens, affecte fortement le niveau de confiance en soi, c'est à dire la croyance en son propre potentiel.

Le niveau d'estime de soi affecte le comportement et les pensées. En plus d'affecter la confiance, il impacte la motivation et peut faire la différence entre le succès et l'échec d'une personne. Une haute estime de soi permet de valoriser ses forces et ses compétences et d'améliorer la qualité de ses relations interpersonnelles. En effet, il est difficile d'apprécier les autres lorsque l'on ne s'apprécie pas soi-même.

Comprendre les mécanismes de l'estime de soi permet de développer et d'améliorer ses relations professionnelles. Une bonne estime de soi a un effet positif sur le niveau de confiance en soi. Quand on doit relever un défi, que ce soit dans un emploi ou dans la recherche d'emploi, il est essentiel de croire en soi et en sa capacité à réussir.

MODULE THÉORIQUE

La confiance en soi et l'estime de soi



Définition de la compétence

L'estime de soi peut être définie comme l'image que l'on a de sa personne et le jugement que l'on porte sur soi.

La confiance en soi peut être définie comme la connaissance de ses propres capacités et la croyance en son potentiel personnel.



Importance de cette compétence pour les chercheurs d'emploi

L'estime et la confiance en soi fonctionnent comme des piliers pour permettre aux chercheurs d'emploi de faire face aux difficultés que la vie leur oppose.

Lors d'un entretien d'embauche, un chercheur d'emploi ayant une bonne estime de soi et une confiance en ses capacités sera plus serein et donc plus à même de valoriser ses compétences.

Confiance en soi et estime de soi

La confiance en soi et l'estime de soi sont complémentaires, sans être toutefois synonymiques. Elles se développent et se soutiennent de façon distincte.

La confiance en soi est le résultat d'une évaluation qu'une personne fait de ses capacités et de ses ressources personnelles. Une personne qui a confiance en soi, se sent en possession des ressources nécessaires pour affronter les situations de la vie ; elle se sent capable d'y arriver et à la hauteur des défis. La confiance en soi est le produit de l'histoire familiale, sociale et scolaire d'une personne. Dès l'enfance, les parents et les membres de la famille sont souvent les premiers à pouvoir influencer sur le niveau de confiance d'un individu, en lui prodiguant des encouragements et en lui rappelant ses forces.

L'estime de soi, quant à elle, est la valeur qu'une personne se donne à elle-même. Elle est synonyme d'image de soi et résulte de

l'évaluation qu'un individu fait de lui-même et de ses actions. Une bonne estime de soi entraîne un sentiment de bien-être et d'harmonie avec soi-même. Les personnes ayant une haute estime de soi sont en mesure de s'aimer et de s'accepter telles qu'elles sont, et ce, malgré leurs imperfections. L'enfant aimé de manière inconditionnelle par ses parents et son entourage développe une meilleure estime de soi.

Les mécanismes de l'estime de soi

Dans votre relation avec le chercheur d'emploi, il sera important que vous puissiez reconnaître les principaux mécanismes de l'estime de soi à l'œuvre. La qualité de la relation que vous établirez avec les chercheurs d'emplois vous permettra de les aider à identifier ces mécanismes de défense puis à les surmonter.

Les cinq mécanismes de l'estime de soi sont :

- 1. L'évitement et le retrait** : ce mécanisme reflète la crainte du jugement négatif d'autrui et la peur d'être rejeté ou critiqué; le principal bénéfice de ce mécanisme de défense est de se prémunir contre l'échec mais aussi contre la réussite ;
- 2. La projection** : ce mécanisme consiste à projeter sur autrui ses propres désirs, pulsions et sentiments, considérés comme indésirables; le principal bénéfice de ce mécanisme de défense est de protéger l'image de soi sans en considérer les préjudices éventuels ;
- 3. Les fantasmes et les rêveries** : c'est un mécanisme qui offre une échappatoire à une personne qui échafaude des projets sans jamais passer à l'acte dans la réalité; dès lors cette personne ne se voit plus confrontée à un risque d'échec ou à la nécessité de se remettre en question ;
- 4. La rationalisation** : ce mécanisme consiste à reconnaître les problèmes, mais à en externaliser les causes; le principal bénéfice de ce mécanisme de défense est l'externalisation qui, en plus de protéger l'individu de toute incohérence mentale, lui permet d'en faire une analyse logique;
- 5. La compensation** : ce mécanisme permet de renforcer une estime de soi perçue comme affaiblie en s'employant à valoriser un aspect de sa vie ou de sa personnalité grâce au processus de compensation; le principal bénéfice de ce mécanisme est de permettre à l'individu de fuir le sentiment d'infériorité vécu en survalorisant un autre aspect de sa vie.

Renforcer l'estime de soi

L'estime de soi peut être développée ou renforcée à travers différents mécanismes que sont :

1. Vivre de nouvelles expériences ;
2. Développer son autonomie ;
3. Développer un sentiment d'appartenance ;
4. S'accepter ;
5. Dompter ses critiques intérieures.

Un chercheur d'emploi qui possède une image négative de soi aura tendance à développer une dépendance vis-à-vis du conseiller accompagnateur.

L'estime de soi et la confiance en soi sont intimement liées. Les quatre éléments contribuant au développement de la confiance et de l'estime de soi sont:

1. Accepter d'avoir peur ;
2. Accepter d'être imparfait ;
3. Admettre ses besoins ;
4. Consentir à profiter des opportunités.

Développer l'estime de soi dans ses relations professionnelles

L'image de soi se construit aussi au fur et à mesure de l'acquisition des expériences professionnelles, en fonction du regard de l'autre et de la façon dont on perçoit ce regard. Par exemple : débutant dans un emploi, une personne peut se sentir maladroite dans ses nouvelles fonctions, et interpréter le regard des autres comme étant l'expression d'une critique, et, par conséquent, ne pas se sentir efficace. Plus l'estime de soi d'une personne à la recherche d'un emploi sera affirmée, plus il lui sera possible de se construire une image positive au travail et plus le regard des autres sera perçu comme valorisant. L'effet sera inverse si le chercheur d'emploi a une faible estime de soi.

Plus l'image de soi est faible plus il sera difficile au chercheur d'emploi de construire un projet professionnel. Il le fera d'abord pour la personne qui l'accompagne dans ses démarches.



Information importante

Un chercheur d'emploi qui possède une image négative de soi aura tendance à développer une dépendance vis-à-vis du conseiller.

Une personne possédant une estime de soi forte trouvera difficile de ne pas pouvoir s'accomplir professionnellement durant la phase de définition et d'accomplissement du projet professionnel. À l'inverse, un chercheur d'emploi possédant une faible estime de lui-même trouvera des avantages à sa situation.

Les facteurs qui entraînent la perte de la confiance en soi

La perte de la confiance en soi peut être causée par différents facteurs et expériences négatives de la vie, découlant souvent de l'environnement immédiat. On identifie comme causes principales : des parents désengagés et inattentifs au développement de leur enfant, un entourage négatif et peu stimulant, les traumatismes, la prise de décisions erronées ainsi que les pensées négatives.

En plus des facteurs externes, certains comportements accentuent la perte de confiance en soi et contribuent à une faible estime de soi : la tendance à toujours chercher à plaire et à faire plaisir à son entourage, à viser la perfection, à se comparer sans cesse aux autres, à s'auto-dénigrer, à croire que le succès est dû à la chance plutôt qu'à l'action, et, enfin, à critiquer les autres, perçus comme le miroir de soi.

Les conséquences de la perte de confiance en soi

La perte de confiance en soi et une faible estime de soi ont le plus souvent des conséquences néfastes pour les personnes affectées : anxiété et stress pouvant nuire à la santé physique et psycho-émotionnelle, développement d'un sentiment de solitude, difficultés dans les relations sociales, – avec les amis, la famille et les collègues de travail, troubles dépressifs et baisse de la performance au travail. Très souvent, ces conséquences négatives entraînent de manière exponentielle la personne affectée dans une spirale descendante qui accentue le sentiment d'échec et continue à dégrader la confiance ou l'estime de soi.



Points-clés à retenir

La confiance en soi et l'estime de soi sont complémentaires, mais pas synonymes.

La confiance en soi fait référence à la connaissance de soi-même et à la croyance en ses propres capacités et son potentiel personnel. L'estime de soi fait référence à la valeur qu'on se donne à soi-même.

Pour le chercheur d'emploi, la confiance en soi et l'estime de soi agissent comme un socle qui permet de soutenir les autres soft skills. Plus ce socle est solide, plus le chercheur d'emploi peut s'y appuyer pour mener sa recherche d'emploi ou créer son propre emploi. Une bonne confiance en soi et une haute estime de soi permettent au chercheur d'emploi de valoriser ses compétences et ses forces, comme, par exemple, lors d'un entretien d'embauche.

Les cinq mécanismes de l'estime de soi sont

- L'évitement et le retrait ;
- La projection ;
- Les fantasmes et les rêveries ;
- La rationalisation ;
- La compensation.

Les cinq mécanismes qui aident à renforcer l'estime de soi sont

- Vivre de nouvelles expériences ;
- Développer son autonomie ;
- Développer un sentiment d'appartenance ;
- S'accepter ;
- Dompter ses critiques intérieures.

Afin de développer confiance et estime de soi, il est essentiel de

- Accepter d'avoir peur ;
- Accepter d'être imparfait ;
- Admettre ses besoins ;
- Consentir à profiter des opportunités.

MODULE PRATIQUE

La confiance en soi et l'estime de soi



Public cible Ce module d'accompagnement s'adresse aux chercheurs d'emploi bénéficiant de l'accompagnement en soft skills proposé par l'ANETI.

Objectif opérationnel Permettre aux participants de comprendre et de développer leur confiance en eux-mêmes et leur estime de soi.

Objectifs spécifiques A la fin de ce module, les participants seront capables de :

1. Définir ce qu'est la confiance en soi et de décrire les différences et les liens entre la confiance en soi et l'estime de soi ;
2. Décrire les facteurs et les conséquences de la perte de confiance en soi ;
3. Connaître les principaux mécanismes, piliers et clés pour renforcer la confiance en soi ;
4. Disposer d'outils pour acquérir, retrouver ou renforcer la confiance en soi.

Méthodes pédagogiques L'approche pédagogique se base essentiellement sur :

- Une pédagogie active et variée, alternant exposés, exercices d'appropriation et jeux de rôle.
- Des méthodes et outils concrets et opérationnels directement utilisables en situation professionnelle.
- Des ateliers pratiques en rapport avec des situations du monde du travail (employeurs, auto-emploi...).

Déroulement Le module se déroulera sur deux jours pour une durée totale de 10 heures.

Nombre de participants 20

Plan de formation **Jour 1**

1. Présentation et attentes des participants - 30 minutes
2. Travailler ensemble pendant cette formation - 10 minutes
3. Activité 1 : photo- langage - 100 minutes
4. Activité 2 : Facteurs et conséquences de la perte de confiance en soi - 100 minutes
5. Activité 3 : Le Vilain Petit Canard - 50 minutes
6. Activité 1 : Qu'est-ce que la communication ? - 60 minutes
7. Activité 2 : Construisons ensemble un puzzle - 30 à 45 minutes
8. Activité 3 : Passe à ton voisin - 30 à 45 minutes
9. Conclusion du jour - 10 minutes

Jour 2

10. Activité de révision - 20 à 30 minutes
11. Activité 4 : Et si votre compte Facebook reflétait votre estime de vous-même ? - 45 minutes
12. Activité 5 : Qualités et compliments - 70 minutes
13. Activité 6 : Je suis un produit de luxe - 60 à 75 minutes
14. Activité n°7 : Ne pas généraliser - 30 minutes
15. Conclusion du module - 20 minutes

Activité 1. Photo-langage



Objectif de l'activité

Cet exercice permet d'aborder la représentation que les participants se font de l'estime et de la confiance en soi.



Durée estimée 100 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Une cinquantaine de photos que l'on pourra, soit sélectionner et imprimer depuis internet, soit découper dans des magazines.
- Vidéo projecteur, connexion internet et système son.



Déroulement de l'activité

1. Préparation de l'activité.

- Sélectionner et imprimer/ découper une variété de photos pour l'activité.
- Disposer les photos sur une table.

2. Travail de groupe (40 minutes).

- a. Demander aux participants de se répartir en groupes de 5 à 6 personnes.
- b. Inviter les participants à venir découvrir les photos et expliquer qu'ils doivent les observer. Attention : ils ne choisissent pas encore les photos mais ils les regardent afin de se faire une idée de ce qu'elles représentent.
- c. En groupe, les participants ont 30 minutes pour définir :
 - l'estime de soi.
 - la confiance en soi.
- d. Une fois terminé le temps de travail, inviter les participants à aller prendre deux cartes, dont l'une représentera l'estime de soi et l'autre la confiance en soi.
- e. Ils rapportent les cartes dans leurs groupes respectifs.

3. Débriefing (60 minutes).

- a. Chaque groupe présente les définitions qu'il a retenues ainsi que les photos qu'il a choisies et explique les raisons de ce choix.
- b. Commentaires, clarification et conclusions de la part des animateurs - voir la partie théorique du guide pour plus d'informations.
- c. Vidéo:
 - Comment développer l'estime de soi (avec une explication sur la différence entre l'estime de soi et la confiance en soi) <https://www.youtube.com/watch?v=EgZws0g45TY> (6:57)



Activité 2. Facteurs et conséquences de la perte de confiance



Objectif de l'activité

Cet exercice est conçu pour permettre aux apprenants de mieux comprendre les facteurs pouvant provoquer la perte de confiance ou d'estime de soi, et les conséquences possibles de cette perte.



Durée estimée 100 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Flip chart et marqueurs.
- Vidéo projecteur, connexion internet et système son.



Déroulement de l'activité

- 1. Demander aux participants de se répartir en groupes de 4 à 5 personnes.**
- 2. Ils ont 30 minutes pour lister :**
 - a. Les facteurs qui entraînent la perte de confiance en soi.
 - b. Identifier les conséquences de la perte de confiance en soi.
- 3. Lorsque le temps imparti est écoulé, chaque groupe partage le travail qu'il a accompli (20 minutes).**
- 4. Débriefing et discussions en plénière (30 minutes).**

Voir la partie théorique pour des informations complémentaires sur les facteurs et conséquences de la perte de confiance en soi.

Il est conseillé de mettre ces éléments dans une présentation ou un document à distribuer.

Montrer la vidéo : Les erreurs qui créent le manque d'estime de soi – WakeUp Calls #32

<https://www.youtube.com/watch?v=vIBT59h-IS4> (4 :21).



Activité 3. Le Vilain Petit Canard



Objectif de l'activité

Conçu pour permettre aux apprenants à connaître leurs forces et faiblesses, cet exercice est de nature à renforcer l'estime de soi.



Durée estimée 50 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Vidéo projecteur, connexion internet et système son.



Déroulement de l'activité

1. Projeter la vidéo du vilain petit canard (10 minutes).
<https://www.youtube.com/watch?v=gGRU44VMWsY>



2. Discussion autour de la vidéo : (20 minutes).

- a. Quelle est morale de l'histoire ?
- b. Comment peut-on la transposer dans la vie réelle ?
- c. Pourquoi le petit canard a-t-il peu d'estime de soi ?
- d. Qu'est ce qui a permis de rendre son estime de soi au vilain petit canard ?
- e. Que peut-on faire pour améliorer son estime de soi ?

Le Vilain Petit Canard, célèbre conte de Hans Christian Andersen, est un récit de formation qui montre comment l'enfant doit apprendre, en grandissant, à se connaître lui-même et à s'accepter tel qu'il est, même si son entourage lui renvoie de lui-même une image négative et ne l'aide pas à développer l'estime de soi.

Ce conte montre aussi comment la différence peut être un motif de moquerie et d'exclusion, voire un handicap, mais que cette différence peut, avec le temps ou selon le point de vue, devenir un atout.

3. En conclusion, demander à chaque participant de trouver au moins une qualité au vilain petit canard, puis de la partager en plénière (20 minutes).

Lister ces qualités et expliquer l'importance de savoir valoriser ses différences et les présenter comme des atouts plutôt que des handicaps

Activité 4. Et si votre compte Facebook reflétait votre estime de vous-même ?



Objectif de l'activité

Cet exercice a pour but d'aider les participants à développer leur estime de soi en portant un regard positif et bienveillant sur eux-mêmes.



Durée estimée 45 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Feuilles A4 pour tous les participants.



Déroulement de l'activité

- 1. Demander aux apprenants s'ils ont un compte LinkedIn ou Facebook.**
- 2. Expliquer que cette activité est un travail individuel** (15 minutes).

Les participants vont réfléchir aux questions suivantes :

- a. Que postez-vous relativement à vous-mêmes sur votre compte ?
- b. Quelle(s) image(s) utilisez-vous ?
- c. Quel(s) symbole(s) utilisez-vous ?
- d. Quel(s) talent(s) et histoire(s) mettez-vous en avant ?
- e. Quelle photo de profil utilisez-vous ?
- f. Que disent ces différents éléments sur votre estime de vous-même ?
- g. Certains de ces éléments devraient-ils être changés ou supprimés pour refléter une meilleure estime de vous ?

Pour ceux qui n'ont pas de compte sur les réseaux sociaux, demandez-leur de réfléchir aux éléments qu'ils pourraient poster et qui refléteraient une bonne estime d'eux-mêmes.

- 3. Débriefing et discussions en plénière** (30 minutes).

a. Voir la partie théorique pour des informations complémentaires sur « Renforcer l'estime de soi » et « Développer l'estime de soi dans les relations professionnelles ».

Il est conseillé de mettre ces éléments dans une présentation ou un document à distribuer.

b. Vidéo et discussion

- Pourquoi l'estime de soi est-elle importante ? – Wakecall 29 <https://www.youtube.com/watch?v=veOubH3EGtU>
- 4 principes pour développer son estime de soi – Wakecall 30 https://www.youtube.com/watch?v=RzZYDEo_6hk



Activité 5. Qualités et compliments



Objectif de l'activité

Cet exercice a pour but d'encourager les participants à réfléchir à leurs propres qualités ainsi qu'à s'entraîner à donner et recevoir des commentaires positifs.



Durée estimée 70 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Feuilles A4 (colorées A4 de préférence).
- Stylos, crayons de couleur (si possible) et trombones.



Déroulement de l'activité

- 1. Demander aux participants de s'asseoir en cercle** et distribuer à chacun une feuille A4 (si possible de couleur), un stylo, un trombone et des crayons de couleur. Il est conseillé de **limiter la taille du cercle à 10 personnes** et de diviser les participants en plusieurs cercles, si nécessaire.
- 2. Porter un regard positif sur soi-même** (20 minutes).
 - a.** Demander aux participants de plier le papier en trois segments, à l'image d'une brochure à trois volets.
 - b.** Sur le rabat avant, les participants écrivent leur nom. Encourager-les à faire preuve de créativité et à utiliser des crayons de couleur.
 - c.** Demander aux participants d'ouvrir leur brochure, et d'y écrire des éléments positifs sur eux-mêmes. Expliquer que personne d'autre ne lira cette brochure, et qu'ils doivent se sentir libres d'écrire ce qu'ils veulent. Ils peuvent évoquer par exemple :
 - Les choses pour lesquelles je suis doué(e),
 - Mes talents particuliers,
 - Ma plus grande réussite,
 - Ce qui me rend heureux,
 - Etc.
 - d.** Quand ils ont fini d'écrire, ils plient leur brochure et la ferment avec le trombone.

3. Formuler des compliments aux autres participants (20 minutes).

a. Demander à chaque participant de passer sa brochure à la personne assise juste à côté de lui. Cette personne va noter un élément positif sur le/la propriétaire de la brochure. Si le destinataire ne connaît pas bien la personne à qui appartient la brochure, il/elle peut choisir formuler des généralités, comme : « Je trouve que vous vous exprimez bien en public ».

Le prochain participant assis dans le cercle ajoutera, à son tour, un commentaire sur la brochure. La même circulation sera opérée pour chaque brochure.

b. Lorsque tous les participants auront ajouté un commentaire sur chacune des brochures, prévoir cinq minutes pour que chacun lise sa brochure.

4. En conclusion (30 minutes)

a. Qu'ont-ils pensé de cette activité ?

b. Comment ont-ils ressenti le fait de formuler des compliments ?

c. Comment ont-ils ressenti le fait de recevoir des compliments ?

Les participants pourront conserver leurs brochures et y revenir ultérieurement.

Activité 6. Je suis un produit de luxe



Objectif de l'activité

Cet exercice a pour but d'encourager les participants à réfléchir à leurs propres qualités et à être capables de les promouvoir, que ce soit lors d'un entretien d'embauche ou dans le milieu professionnel.



Durée estimée

60 à 75 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Feuille A4 pour les participants.



Déroulement de l'activité

- 1. Expliquer aux participants que l'ANETI va publier un journal à l'attention des employeurs** pour les mettre en contact avec les chercheurs d'emploi, et que chacun d'entre eux a été sélectionné pour y publier une page sur laquelle il devra se **présenter à la manière d'un produit de luxe ou de grande marque.**
- 2. Ils ont 30 minutes pour réfléchir aux informations** qu'ils souhaiteraient mettre sur cette page, puis les rédiger.
- 3. En plénière, demander aux participants qui le souhaitent de partager leur page** (30 minutes).

Activité 7. Ne pas généraliser



Objectif de l'activité

Cet exercice a pour but d'aider les chercheurs d'emploi à faire face aux échecs sans remettre en cause leur estime et leur confiance en eux-mêmes.



Durée estimée 30 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Un foulard ou un bandeau permettant d'obstruer la vue.



Déroulement de l'activité

- 1. Appeler un volontaire** parmi les participants et lui bander les yeux.

Placer ensuite quelques obstacles devant le volontaire et demander aux autres participants de le guider dans l'intention de lui faire heurter des obstacles.

Dès qu'il a heurté un obstacle, il perd et regagne sa place.

- 2. Appeler un second volontaire et lui bander les yeux.**

Enlever maintenant discrètement tous les obstacles et demander aux autres participants de le guider pour qu'il avance vers un point donné.

Bien sûr, ce participant ne va heurter aucun objet et va donc gagner.

- 3. Conclusion.**

Quelles enseignements peuvent-ils tirer de cette activité en tant que chercheurs d'emploi ?

Par exemple :

- On n'est pas toujours responsable de ses échecs.
- Les obstacles peuvent varier, il faut éviter de généraliser.
- Un entretien d'embauche non réussi ne signifie pas nécessairement que le prochain sera aussi un échec, cela dépendra aussi des circonstances.



LA COMMUNICATION ET LA GESTION DES CONFLITS

LA COMMUNICATION ET LA GESTION DES CONFLITS

Selon une étude récente de Harvard Business Review (Harvard Business Review Journal, 3. édition, 2016).

- 2,1 heures par semaine sont consacrées au règlement des conflits sur le lieu de travail ;
- 67% des employés ont été témoins de retards dans les livraisons, en raison d'une mauvaise communication ;
- 27% des employés déclarent que leur équipe a tendance à cultiver un état d'esprit plutôt axé sur les problèmes.

Comprendre ce qu'est une communication efficace, pourquoi elle peut être utile et comment la gérer est une compétence essentielle dans la vie professionnelle, que vous soyez un employé ou un PDG.

Lorsqu'une approche axée sur le problème associé à une communication inefficace domine le lieu de travail, les gens adoptent généralement l'un des comportements suivants : évitement, agression (passive et active), sabotage et propagation de rumeurs; rétention de l'information et/ou mensonge ; développement d'une maladie pouvant aller jusqu'à l'épuisement ou la dépression.

MODULE THÉORIQUE

La communication et la gestion des conflits



Définition de la compétence

La communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou, s'il y a échange, de mettre ces informations en commun (exemple : le dialogue).

En **sociologie** et en linguistique, la communication est l'ensemble des phénomènes qui peuvent intervenir lorsqu'un individu transmet une information à un ou plusieurs autres individus à l'aide du langage articulé ou d'autres codes (ton de la voix, gestuelle, regard, respiration...).

Lorsqu'il s'agit d'une **entreprise**, la communication est l'ensemble des techniques et moyens servant à celle-ci pour se présenter elle-même et présenter son activité ou ses produits et services.



Importance de cette compétence pour les chercheurs d'emploi

On communique tous les jours. Pourtant, communiquer efficacement demeure une difficulté, en particulier dans le monde du travail. C'est une des difficultés que nombreux chercheurs d'emploi rencontrent lors de leurs échanges avec les employeurs potentiels.

Une communication efficace avec ses collaborateurs ou les personnes qui nous entourent permet de mieux :

- Identifier le but, la direction à suivre, et appréhender les résultats à atteindre ;
- Visualiser ce que les personnes verront, entendront et ressentiront lorsque le résultat sera atteint ;
- Améliorer la flexibilité, la capacité au changement et l'adaptation afin d'atteindre le résultat souhaité.

Pour toutes ces raisons, la communication est une compétence centrale pour renforcer l'employabilité des chercheurs d'emploi.

Les éléments de la communication

Les chercheurs d'emploi peuvent prendre conscience de leur façon de communiquer en réfléchissant aux points suivants :

La notion de communication

Toute communication repose sur 7 questions : « qui dit quoi », « à qui », « où », « comment », « pourquoi », « avec quel résultat ».

Les éléments impliqués dans la communication



Les éléments de la communication

Les éléments qui altèrent la communication

On peut relever deux éléments principaux qui altèrent la communication : **la communication incomplète et les distorsions**. Ces deux éléments sont illustrés ci-dessous.

La communication incomplète

À l'émission

- Tout ce **qui, volontairement, n'est pas dit** de la part de la personne qui livre le message.
- Impossibilité de traduire une information, (peut-être **due** à une difficulté linguistique).
- Difficulté de l'émetteur à exprimer ce qu'il ressent ou connaît pour des raisons caractérielles (timidité, pudeur) ou intellectuelles, ou sous l'effet de certains modèles sociaux (tabous, convenances).
- Situation relationnelle : relation hiérarchique.

Filtre durant la transmission

- Brouillage ou coupure due à des causes matérielles (exemple : bruits, téléphone qui fonctionne mal).
- Interférences dans le cas des communications multiples (exemple: **une** discussion où il est difficile **pour des raisons matérielles** de suivre les échanges).

Lors de la réception

- Pour cause de saturation.
- Le récepteur reçoit trop de messages pour les assimiler.
- Le récepteur ne peut pas faire répéter ou ne peut pas avoir de complément d'information.
- Par incompréhension : c'est-à-dire par impossibilité de déchiffrer **et/ou** de traduire les signes et/ou l'information transmis.

Les distorsions

À l'émission

- Lorsque l'information est transmise par une personne qui comprend ou perçoit mal l'information communiquée.
- Une personne qui, **dans une** mauvaise intention, fausse systématiquement les informations qu'elle transmet.

Lors de la réception

- **On prête**, dans ce cas, une signification fautive au message reçu. Il s'agit de projection, comme nous l'avons vu **avec** les 6 mécanismes de l'estime de soi.

L'importance du feedback dans la communication

Le feedback est l'action par laquelle le receveur d'une consigne renvoie une confirmation de compréhension ou un compte -rendu d'exécution à l'émetteur initial. Il s'agit donc d'une action « retour »

Les bénéfices d'un feedback sont multiples :

- Connaître l'effet de son action
- Ajuster sa position par rapport au retour de la personne
- Donner/recevoir des signes de reconnaissance
- Reconnaître le travail et/ou les qualités d'une personne
- Etre reconnu
- Enrichir la relation avec l'autre
- S'améliorer
- Avoir un autre point de vue auquel on n'aurait pas pensé soi-même

Une grille efficace : Les signes de reconnaissance

Un feedback peut être décomposé en signes de reconnaissance, dits positifs ou négatifs. Il peut aussi porter sur le comportement ou sur la personne elle-même.

	« Conditionnel » = feedback sur le comportement mot clé : FAIRE	« Inconditionnel » = feedback sur la personne mot clé : ETRE
Signe positif +	1. « Tu as produit un travail de qualité »	3. « Tu es une personne compétente »
Signe négatif -	2. « Néanmoins, un élément a été oublié dans ton analyse »	A BANNIR

Grille des signes de reconnaissance

Pour faire un feedback, cette grille est utilisée au mieux en suivant 3 étapes simples :

Etape 1 : Feedback positif sur le comportement

Appelée aussi : Signe de reconnaissance positif conditionnel

Commencez par une appréciation positive et sincère sur les faits ou les comportements de la personne. Celle-ci se sent alors considérée dans ses actions. Elle aura ainsi envie d'écouter la suite.

Etape 2 : Feedback négatif sur le comportement

Appelée aussi : Signe de reconnaissance négatif conditionnel

C'est le moment où vous pouvez continuer sur un point d'amélioration de l'action ou du comportement de la personne.

Evitez, si possible, le style direct pour ne pas froisser la personne. Prenez, si nécessaire, « des gants », car il n'est jamais agréable de recevoir une critique négative.

Si la personne est à l'écoute, c'est un cadeau que vous lui faites. Elle vous en sera certainement reconnaissante, car ce sera un moyen efficace pour elle de s'améliorer.

Cette étape est probablement la plus délicate. Mais : sans feedback, pas d'amélioration possible !

Etape 3 : Feedback positif sur la personne

Appelée aussi : Signe de reconnaissance positif inconditionnel

Terminez par un feedback positif sur la personne, sur une qualité de son être. Cela permet de rassurer la personne sur sa qualité intrinsèque. Quelles que soient les erreurs commises, la personne est reconnue dans sa qualité première : elle-même.

Cette étape agit directement sur la confiance en soi, sur l'image que la personne se fait d'elle-même.

Pratiquer l'écoute active

L'écoute active est une technique de communication qui consiste à utiliser le questionnement et la reformulation afin de s'assurer que l'on a bien compris le message de son interlocuteur, et de le lui démontrer. Elle a été développée par le psychologue américain Carl Rogers, initiateur des techniques non-directives. Cette approche se caractérise par la manifestation d'une confiance et d'un respect chaleureux envers l'interlocuteur afin qu'il brise ses défenses et s'exprime librement.

Les techniques d'écoute active comprennent :

- Construire la confiance et établir un rapport ;
- Démontrer sa préoccupation ;
- Paraphraser ce qui est dit par l'interlocuteur pour montrer que l'on a bien compris ;
- Produire des signes non verbaux qui montrent que l'on a bien compris : hochement de tête, contact visuel, se pencher vers l'interlocuteur, etc. ;
- Enoncer de brèves affirmations verbales comme : « Je vois », « Je sais », « Bien sûr », « Merci » ou « Je comprends » ;
- Poser des questions ouvertes ;
- Poser des questions spécifiques pour obtenir des éclaircissements ;
- Divulguer des expériences similaires pour démontrer sa compréhension.

Voici quelques exemples d'énoncés et de questions utilisées pour pratiquer l'écoute active dans différentes situations.

Bâtir la confiance et établir un rapport :

« Dites-moi ce que je peux faire pour vous aider. »
« J'ai été vraiment impressionné de lire sur votre site Web que vous faites un don de 5% de chaque vente à une œuvre de bienfaisance »

Démonstration de préoccupation :

« J'ai hâte de vous aider; je sais que vous passez par un moment difficile »
« Je sais à quel point une restructuration d'entreprise peut être difficile – quel est le moral du personnel à ce stade ? »

Paraphasant :

« Donc, vous dites que l'incertitude dans laquelle vous êtes de connaître votre nouveau superviseur vous donne du stress »
« Donc, vous pensez que nous devons développer nos efforts de marketing sur les médias sociaux. »

Brève affirmation verbale :

« Je vois que vous aimeriez recevoir des commentaires plus fréquents au sujet de votre performance »
« Merci. J'apprécie ce temps d'échange. »

Poser des questions ouvertes :

« Je peux voir que la critique de John vous a vraiment bouleversé(e) Quel aspect de sa critique était le plus troublant ? »
« Il est clair que la situation actuelle est intolérable pour vous. Quels changements aimeriez-vous voir ? »

Poser des questions spécifiques :

« Combien de temps va durer à votre avis, votre processus de recrutement ? »
« Quel est votre taux moyen de roulement du personnel ? »

En attente de divulguer votre opinion :

« Parlez-moi davantage de votre proposition de réorganisation du ministère »
« Pouvez-vous, s'il vous plaît, me faire un bref historique de votre relation avec votre ancien partenaire d'affaires ? »

Divulgarion de situations similaires :

« J'étais également très opposé à mon retour au travail après la naissance de mon fils. »
« Au cours des deux dernières années, j'ai dû assumer la responsabilité de congédier quatre de mes employés, en raison de la réduction des effectifs. Même quand cela est nécessaire, ce n'est jamais facile, on ne peut s'y habituer. »



Points-clés à retenir

La communication est centrale dans l'employabilité des chercheurs d'emplois.

Les quatre éléments de la communication sont :

- L'émetteur et le récepteur : individus, groupes ou ordinateur et ses variantes.
- Le message : un contenu significatif + une fonction : informer, questionner, ordonner, exprimer un sentiment.
- Les moyens d'expression et de transmission : verbaux et non verbaux.
- Le contexte où se déroule la communication avec les facteurs psychosociaux.

L'importance du feedback dans la communication

Le feedback est une composante importante dans une communication efficace, ses bénéfices sont multiples car il vous permet de :

- Connaître l'effet de votre action.
- Ajuster votre position par rapport au retour de la personne.
- Donner/recevoir des signes de reconnaissance.
- Reconnaître le travail et/ou les qualités d'une personne.
- Être reconnu.
- Enrichir la relation avec l'autre.
- Vous améliorer.
- Avoir un autre point de vue auquel on n'aurait pas pensé soi-même.

L'écoute active

L'écoute active est une technique de communication qui consiste à utiliser le questionnement et la reformulation afin de s'assurer que l'on a compris au mieux le message de son interlocuteur et de le lui démontrer.

MODULE PRATIQUE

La communication et la gestion des conflits



Public cible Ce module d'accompagnement s'adresse aux chercheurs d'emploi bénéficiant de l'accompagnement en soft skills proposé par l'ANETI.

Objectif opérationnel Permettre aux participants de développer leurs capacités à communiquer et à résoudre des conflits dans des situations au quotidien.

Objectifs spécifiques A la fin de ce module, les participants seront capables de :

1. Mettre en œuvre les aptitudes communicationnelles de base ;
2. Améliorer leur communication interpersonnelle en prenant en compte l'importance de la communication verbale et en pratiquant l'écoute active ;
3. Décrire l'intensité potentielle des situations de conflit et résoudre ceux qui peuvent apparaître dans des situations au quotidien.

Méthodes pédagogiques L'approche pédagogique se base essentiellement sur :

- Une pédagogie active, variée, alternant exposés, exercices d'appropriation et jeux de rôle.
- Des méthodes et outils concrets et opérationnels directement utilisables en situation professionnelle.
- Des ateliers pratiques portant sur des situations en rapport avec l'entreprise.

Déroulement Le module aura une durée de trois jours pour un volume total de 15 heures.

Nombre de participants 20

Plan de formation **Jour 1 : les fondamentaux de la communication**

1. Présentation et attentes des participants – 30 minutes
2. Travailler ensemble pendant cette formation – 10 minutes
3. Activité 1 : Qu'est-ce que la communication ? – 60 minutes
4. Activité 2 : Construisons ensemble un puzzle – 30 à 45 minutes
5. Activité 3 : Passe à ton voisin – 30 à 45 minutes
6. Conclusion du jour – 10 minutes

Jour 2 : la communication non verbale et l'écoute active

7. Activité de révision – 20 à 30 minutes
8. Activité 4 : La carte n'est pas le territoire – 60 minutes
9. Activité 5 : Ecoute- moi bien ! – 45 à 60 minutes
10. Activité 6 : Je veux juste parler de moi – 45 à 60 minutes
11. Activité 7 : Le visage secret – 45 à 60 minutes
12. Activité 8 : La congruence – 45 à 60 minutes
13. Conclusion du jour – 10 minutes

Jour 3 : La gestion des conflits

14. Activité de révision – 20 à 30 minutes
15. Activité 9 : Le conflit comme facteur de progrès – 60 à 70 minutes
16. Activité 10 : Les différents styles de résolution des conflits – 90 à 120 minutes
17. Activité 11 : Jeu de rôles sur la résolution de conflits – 60 minutes
18. Conclusion du module – 20 minutes

Activité 1. Qu'est ce que la communication ?



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de comprendre les différents éléments de la communication et d'en proposer une définition.



Durée estimée

60 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Flipcharts et marqueurs.



Déroulement de l'activité

- 1. Demander aux participants de se diviser en paires.**
- 2. Expliquer qu'ils ont 15 minutes pour produire une représentation** (sous forme de schéma, de dessin, etc.) et une définition de la communication.
- 3. Lorsque le temps de réflexion est écoulé, demander à chaque paire de présenter et expliquer leur représentation et leur définition** (30 minutes).
- 4. Présenter le schéma proposé** dans la partie théorique de la compétence ainsi qu'une définition de la communication (15 minutes).

Activité 2. Construisons ensemble un puzzle



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants d'expérimenter ou d'observer l'importance du feedback et du questionnement dans la communication.



Durée estimée 30 à 45 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Deux photocopies du puzzle, en annexe, dont une découpée en morceaux.



Déroulement de l'activité

1. Demander la participation de deux volontaires ; l'un va jouer le rôle de l'émetteur et l'autre le rôle du récepteur.

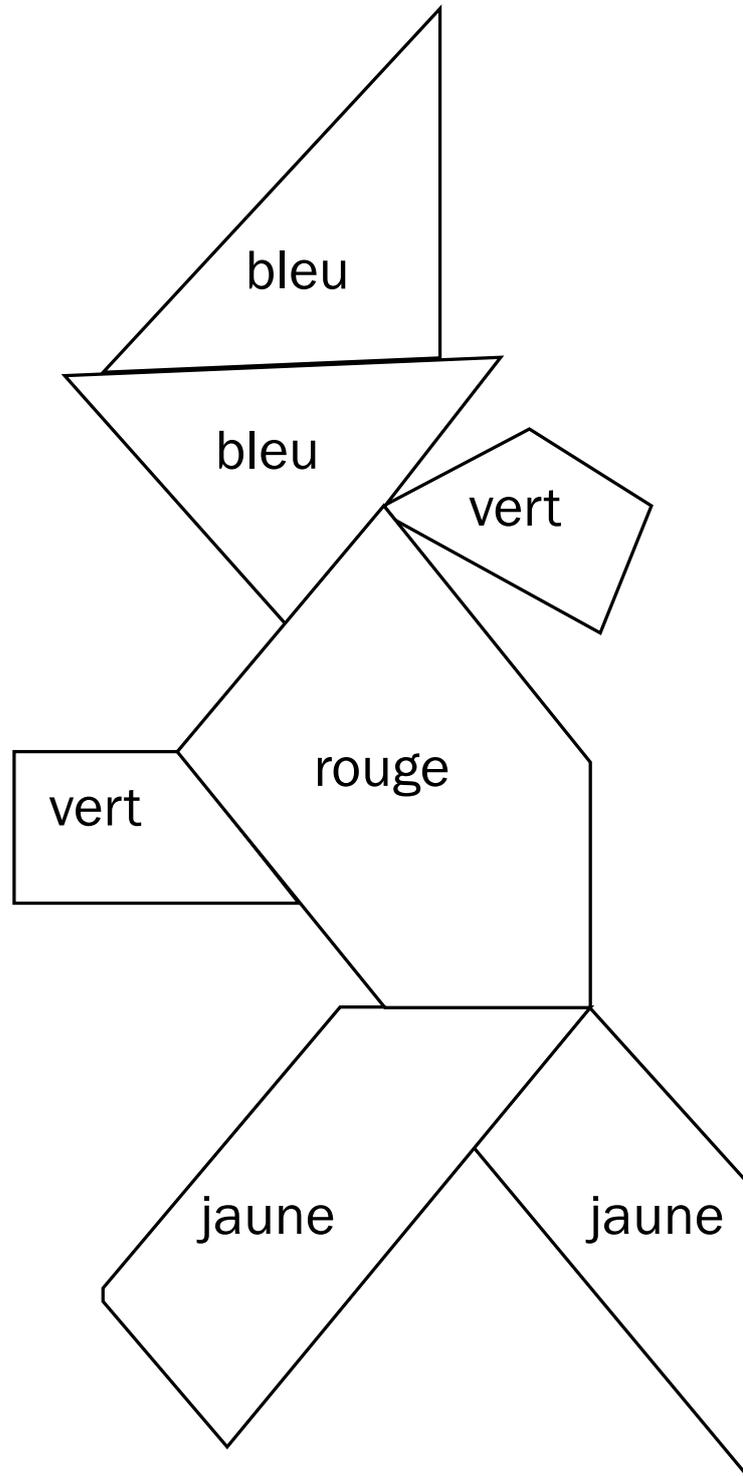
2. Première situation

- a. Les deux participants s'assoient dos à dos, à une certaine distance, afin qu'aucun ne voie ce que l'autre fait.
- b. Le premier participant a devant lui les sept pièces de puzzle formant l'image en annexe (non découpée).
- c. Le second participant a devant lui sept pièces identiques mais en désordre.
- d. Le premier participant doit expliquer oralement au second les instructions pour qu'il construise avec les pièces une figure exactement conforme au puzzle qu'il a devant lui. Le second participant n'a pas le droit de poser de question. L'exercice se termine généralement par un échec.
- e. Répéter maintenant l'exercice, mais c'est le second participant qui a le droit de poser des questions. L'exercice se termine généralement par une réussite.

3. Débriefing en plénière

- a. Commencer par demander aux observateurs ce qu'ils ont vu lors de la première puis de la seconde phase de l'activité.
- b. Demander ensuite aux volontaires ce qu'ils ont ressenti lors des 2 phases de l'expérience.
- c. Conclusion.

Annexe - Les pièces du puzzle



Activité 3. Passe à ton voisin



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants d'expérimenter et d'analyser les distorsions et les obstacles qui peuvent entraver la communication.



Durée estimée 30 à 45 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Feuille de papier avec le texte suivant : « Mon mari est sorti de la maison en claquant la porte parce qu'il n'avait pas trouvé de chaussettes propres. »



Déroulement de l'activité

1. Demander aux participants de former un cercle et expliquer que le jeu se jouera dans le sens des aiguilles d'une montre.

a. Désigner au hasard un premier joueur et lui montrer le texte suivant écrit sur un papier : « Mon mari est sorti de la maison en claquant la porte parce qu'il n'avait pas trouvé de chaussettes propres » (Ou tout autre texte assez simple qui convient à la situation).

b. Le premier joueur chuchote le texte à l'oreille de son voisin de gauche qui devra à son tour le chuchoter à son voisin de gauche, et ainsi de suite jusqu'au dernier participant.

Règle : Le texte ne peut être chuchoté qu'une seule fois et avec un volume suffisamment bas pour qu'il ne puisse pas être entendu par d'autres personnes.

c. Le dernier participant à recevoir le message restitue sa version au grand groupe.

d. Ecrire sur le tableau le texte d'origine et le texte reçu par le dernier participant pour voir tout ce qui a été changé...

2. Débriefing en plénière :

a. Qu'est ce qui s'est passé ?

b. Quelles peuvent être les différentes causes de la déformation et de la déperdition du message ?

c. De façon plus générale, quels sont les obstacles qui peuvent entraver la communication ?

d. De façon plus générale, que peut-on faire pour éviter ces déformations et déperditions ?

3. Eléments de réponse :

- a.** L'information émise au départ, après être passée par différentes personnes, n'a plus la même signification car, au-delà du message en lui-même, chacun a modifié le sens, en fonction de son vécu, de son interprétation, de sa compréhension, de ce qui l'a marqué ou ce qui lui a semblé important ou accessoire...
- b.** La communication ne se passe jamais dans des conditions idéales, il y a toujours des problèmes qui nuisent au bon déroulement de la situation de communication... On appelle aussi ces problèmes bruits, parasites... Emetteur et récepteur sont conjointement responsables du bon déroulement de la communication...
- c.** Les principaux concepts de cet exercice sont ; la perception, l'interprétation, qui dépendent du monde ou cadre de référence, du vécu, de la personnalité de chacun...
- d.** Il y a eu une déformation, une déperdition du message ou alors c'est le sens du message qui a changé : telle est la source principale du/des malentendu(s)...

Activité 4. La carte n'est pas le territoire



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants d'analyser les conséquences de l'interprétation et des malentendus, puis de réfléchir à la façon dont ceux-ci peuvent être évités.



Durée estimée 45 à 60 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Connexion internet et système son.
- Copies des images ambiguës en annexe.



Déroulement de l'activité

1. Présenter les images en annexe ci-dessous aux participants (soit en y recourant dans une présentation, soit en les imprimant dans un format visible par tous les participants).

2. Pour chacune de ces images, demander à différents participants d'expliquer ce qu'ils voient.

3. Débriefing sur l'interprétation

- a. Que se passe-t-il si deux personnes regardent la même chose mais voient des images différentes ?
- b. Pouvez-vous partager des exemples de telles situations qui vous sont arrivées ?
 - Quelles ont été les conséquences ?
 - Comment avez-vous géré la situation ?



4. Montrer la vidéo

<https://www.youtube.com/watch?v=uNdapXryZ98> (4 :58)

Remarque : la vidéo est en anglais mais elle peut être facilement comprise par des personnes qui ne maîtrisent pas cette langue.

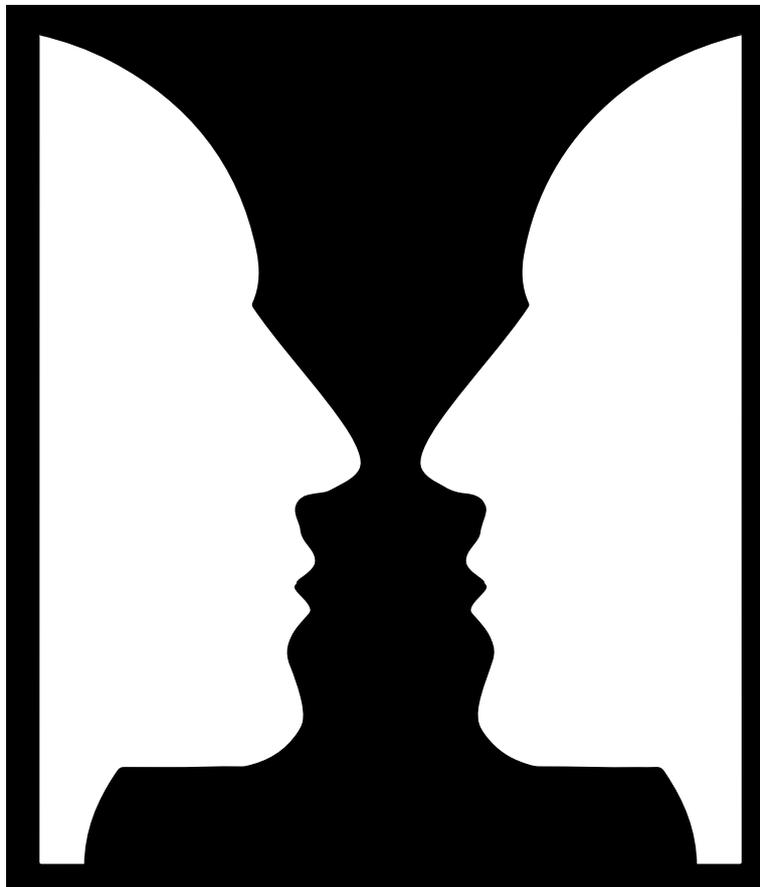
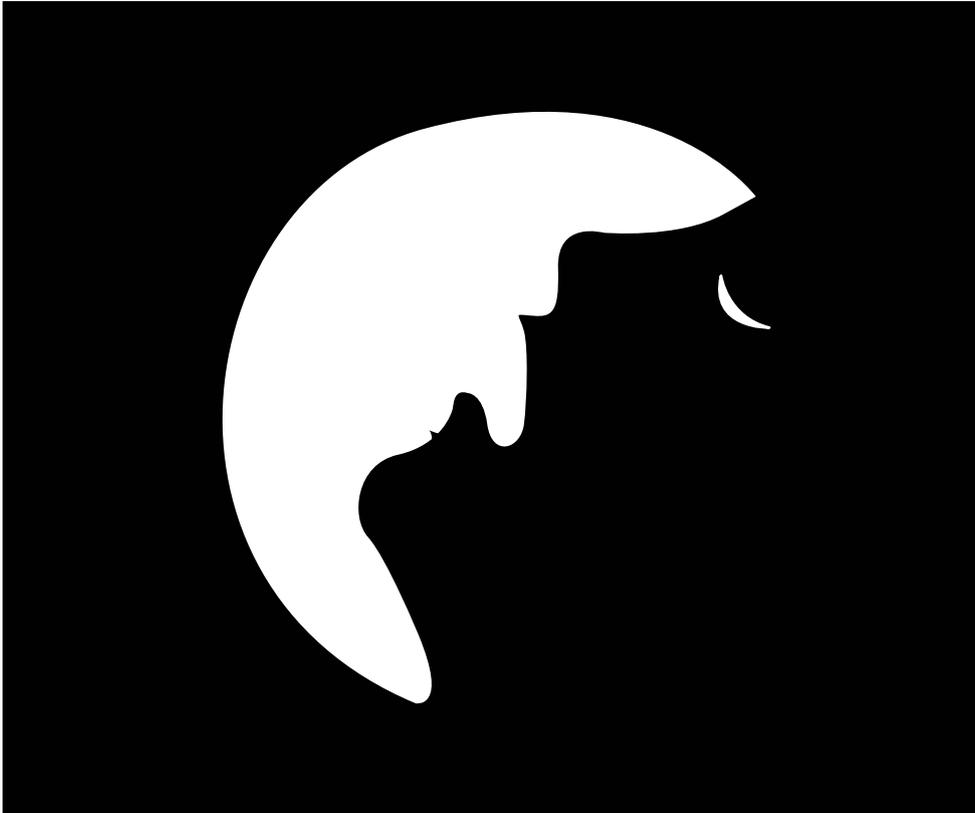
5. Débriefing

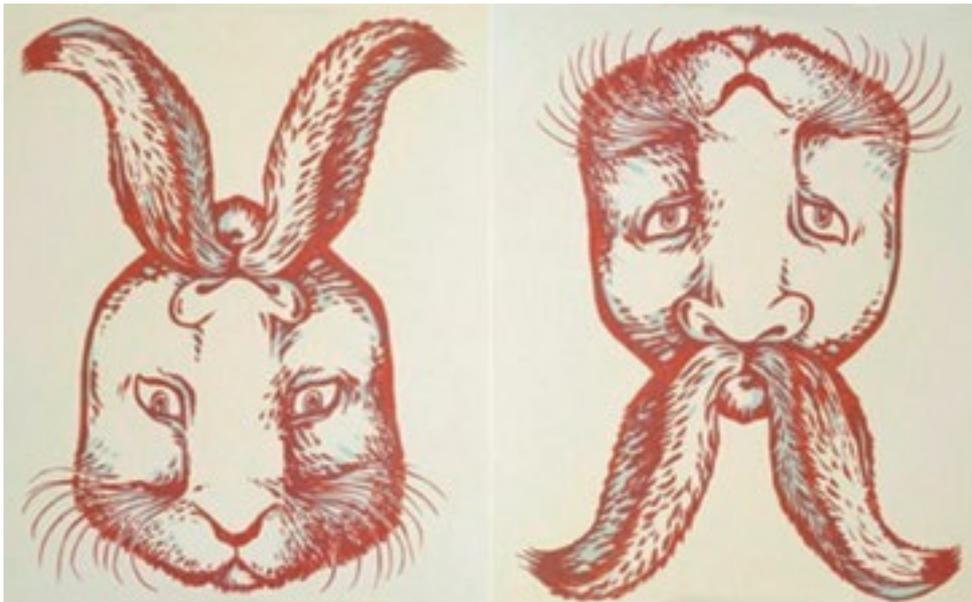
a. Que doit-on faire lorsqu'on communique pour éviter ou diminuer les malentendus.

6. Conclusion

Les comportements suivants mènent généralement vers une mauvaise communication :

- Évaluer plutôt qu'observer des situations ;
- Remarquer une faute au lieu de communiquer clairement une demande ;
- Porter un jugement et faire des comparaisons avec d'autres.





Activité 5. Ecoute-moi bien !



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants d'expérimenter l'écoute active puis de réfléchir à son importance et à la façon dont elle peut être favorisée.



Durée estimée

45 à 60 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Aucune ressource particulière.



Déroulement de l'activité

- 1. Expliquer que cette activité requiert 4 volontaires qui ont à partager une histoire ou un évènement qui les a marqués**, puis demander à ces quatre participants de quitter la salle.
- 2. Pendant que les 4 volontaires sont dehors, expliquer aux participants restant** dans la salle qu'ils devront faire preuve d'une écoute active et d'une attention particulière à l'égard des 2 premiers volontaires lorsqu'ils viendront partager leurs histoires. En revanche, ils ne devront ni écouter attentivement ni porter attention aux troisième et quatrième témoignages.
- 3. Faire rentrer et témoigner les participants, l'un après l'autre.** Après avoir témoigné, chaque personne quitte la salle sans rien partager avec les autres participants, qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur de la salle.
- 4. Débriefing**
 - a. Faire rentrer à nouveau les 4 volontaires et demander à chacun d'exprimer son ressenti : s'est-il/elle senti écouté ou non ? Pourquoi ?
 - b. Qu'est-ce que cela a signifié pour lui/elle ?
 - c. Demander aux autres membres du groupe d'expliquer ce qu'ils ont mis en place pour être ou non à l'écoute ?
 - d. Dresser avec les participants la liste des principales techniques d'écoute active (notamment verbales et non verbales) qui peuvent être utilisées dans le cadre d'une communication interpersonnelle ainsi que les vertus de l'écoute active.

e. Vidéo au choix sur l'écoute active :



L'écoute active en entretien d'embauche

https://www.youtube.com/watch?v=h4m_JP_RgYM (21 :30)



L'écoute active, le questionnement et la reformulation

<https://www.youtube.com/watch?v=sCR3MfjD970> (10 :00)



Qu'est ce que l'écoute active ?

<https://www.youtube.com/watch?v=vK9mknmUJsg> (2 :09)

En conclusion :

Il faut beaucoup de concentration et de détermination pour être un auditeur actif. Les vieilles habitudes sont difficiles à perdre, et si vos capacités d'écoute sont aussi mauvaises que celles de beaucoup de gens, alors vous avez beaucoup du souci à vous faire !

Soyez concentré dans votre écoute et rappelez-vous fréquemment que votre but est d'entendre vraiment ce que l'autre personne dit. Mettez de côté toutes les autres pensées et comportements et concentrez-vous sur le message.

Posez des questions, réfléchissez et reformulez le message pour vous assurer de bien le comprendre. Si vous ne le faites pas, alors vous constaterez que ce que quelqu'un vous dit et ce que vous entendez peuvent être très différents !

Commencez à utiliser des techniques d'écoute active pour devenir un meilleur communicateur, améliorer la productivité de votre lieu de travail et développer de meilleures relations.

Activité 6. Je veux juste parler de moi



Objectif de l'activité

Cet exercice a pour but d'aider les apprenants à réaliser à quel point leurs conversations sont souvent concentrées sur le sujet qu'ils préfèrent, eux-mêmes. Il permet aussi de faire réfléchir les apprenants sur l'écoute active.



Durée estimée 45 à 60 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Stylos et feuilles de papier.



Déroulement de l'activité

- 1. Diviser le groupe en binômes.**
- 2. Dans chaque binôme, une personne (l'orateur) doit parler pendant 2 minutes** d'un sujet qu'elle aime ; toutefois, elle n'a pas le droit d'utiliser les mots : je, moi, me, ma, moi-même, le mien ou mon.
- 3. Règles**
 - a. Il est interdit de poser des questions.
 - b. La personne qui écoute (l'auditeur) doit **éviter le plus possible le langage non verbal** : pas de hochement de la tête, de sourire ou de froncement de sourcils.
 - c. Chaque fois que l'orateur dit un des mots interdits, l'auditeur le note sur une feuille.
- 4. Échanger les rôles de l'orateur et de l'auditeur** et demander aux paires de répéter le processus.
- 5. Débriefing en plénière**
 - a. Était-il difficile d'éviter de parler de soi dans les situations choisies ?
 - b. Est-ce que poser des questions et formuler des messages non verbaux auraient facilité la conversation ?
 - c. Comment vous êtes-vous senti lors que vous parliez et que l'on ne vous donnait aucune rétroaction ?

Activité 7. Le visage secret



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de reconnaître et d'expérimenter l'importance du gestuel dans la communication et de prendre conscience de l'inévitabilité de la communication non verbale.



Durée estimée

45 à 60 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Aucune ressource particulière.

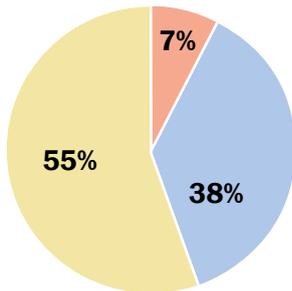


Déroulement de l'activité

1. **Repartir les participants en deux groupes A et B.**
2. **Chaque groupe doit choisir un plat, un mot composé et un proverbe populaire puis nommer un rapporteur.**
3. **Le rapporteur du groupe A doit mimer aux membres de son groupe les trois mots choisis par le groupe B.** Ces derniers doivent alors deviner le sens des expressions secrètes.

Règles

Le temps maximum pour chaque « terme » est de 3 minutes.
Il est interdit de parler.



Elements of Personal Communication

- 7% spoken words
- 38% voice, tone
- 55% body language

Source:

Professor Albert Mehrabian
University of California Los Angeles

4. **Le rapporteur du groupe B fait la même chose avec les membres de son groupe.**

5. Débriefing

a. Quelle est l'importance de la gestuelle dans la communication?

b. Conclusions :

- Le langage non verbal.
- <https://www.youtube.com/watch?v=IWuhsaP6Amo>
- Le langage non verbal (mouvement du corps ou du visage), autant que le langage verbal, est capable de transmettre un message.
- Le langage du corps est d'une importance décisive, c'est principalement ce que notre interlocuteur garde à l'esprit.
- « Je parle avec mon corps, et ceci sans le savoir. Je dis donc toujours plus que je n'en sais », Jacques Lacan.



Activité 8. La congruence



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de comprendre l'importance de la congruence dans la communication.



Durée estimée

45 à 60 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Aucune ressource particulière.



Déroulement de l'activité

- 1. Demander 4 volontaires qui vont jouer un jeu de rôles en paires,** puis demandez-leur de sortir afin de leur expliquer le jeu de rôles.
 - a.** Former 2 binômes.
 - b.** Expliquer au premier binôme qu'ils vont devoir simuler un entretien d'embauche pendant lequel le candidat est **réellement motivé** pour le poste. Les participants définissent une situation à leur convenance. Le jeu de rôle devra durer de 5 à 8 minutes.
 - c.** Expliquer au deuxième binôme qu'ils vont devoir simuler un entretien d'embauche pendant lequel le candidat **n'est pas motivé** pour le poste et n'a pas l'intention de le prendre. Pourtant, il prétend être motivé car il est obligé de faire cet entretien. Les participants définissent une situation à leur convenance. Le jeu de rôle devra durer de 5 à 8 minutes.
 - d.** Faire revenir les participants dans la salle et leur demander d'interpréter les situations qu'ils ont choisies devant les autres participants qui observent.
- 2. Débriefing**
 - a.** Demander aux observateurs ce qu'ils ont vu.
 - b.** Demander aux 2 chercheurs d'emploi ce qu'ils ont ressenti, respectivement.
- 3. Conclusion**
 - a.** Vidéo "La communication non verbale".
<https://www.youtube.com/watch?v=wmm1mcBHBgY> (5 :48)
 - b.** La **congruence** est la compatibilité entre le langage verbal et le langage non verbal.
 - c.** **L'incongruence** est le manque de compatibilité entre le langage verbal et le langage non verbal : lorsque nous cherchons à exprimer une opinion à laquelle nous n'adhérons pas, cela risque de se voir.



Activité 9. Le conflit comme facteur de progrès



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de comprendre en quoi les conflits sont inévitables dans toute activité humaine et comment ils peuvent être facteurs de progrès et d'amélioration.



Durée estimée

60 à 70 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Flipcharts et marqueurs.



Déroulement de l'activité

- 1. Brainstorming sur la définition du conflit** (20 minutes).
 - a. En session plénière, demander aux apprenants de définir ce qu'est le conflit et noter leurs réponses sur le flipchart.
 - b. Proposer la définition disponible dans la partie théorique.
 - c. Demander maintenant aux apprenants quels sont les éléments qui mènent au conflit et noter leurs réponses sur le flipchart.
 - d. Organiser enfin un vote rapide pour demander aux participants s'ils pensent que les conflits sont plutôt positifs ou plutôt négatifs. Noter les résultats du vote sur un flipchart.
- 2. Dé Réflexion de groupe sur des situations de conflit** (20 minutes).
 - a. Demander aux participants de former des groupes de 4.
 - b. Au sein de leur groupe, les participants partagent des expériences de conflit qu'ils ont connues dans leur milieu professionnel ou personnel, puis ils choisissent de travailler sur l'une des situations en particulier.
 - c. Chaque groupe va maintenant écrire un ou deux paragraphes décrivant :
 - le conflit retenu,
 - ses conséquences positives et négatives,
 - et répondre à la question : « le conflit aurait-il pu être évité ? »
 - Indiquer qu'ils ne doivent pas préciser de noms ni présenter de solution.
- 3. Debriefing** (20 à 30 minutes).
 - a. Lorsque le temps de préparation est écoulé, le représentant de chaque groupe présente en plénière le résultat de la réflexion développée dans ce groupe.
 - b. Pendant le temps de préparation, le facilitateur aura divisé une feuille de flipchart en 2 colonnes, l'une intitulée : « conséquences positives », l'autre « conséquences négatives ». Au fur et à mesure des présentations des différents groupes, le facilitateur écrit les conséquences des différents conflits, tels que stress, tension, mais aussi progrès, changement ou innovation.
 - c. Conclusion : souligner que le conflit peut aussi avoir des côtés positifs, même s'il a une connotation généralement négative.

Activité 10. Les différents styles de résolution des conflits



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de comprendre que tous les individus n'abordent ni ne gèrent le conflit de la même façon.



Durée estimée

90 à 120 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Copie du test appelé « Style de résolution des conflits » pour chaque apprenant.



Déroulement de l'activité

1. Distribuer le test

« Style de résolution des conflits »

(Robert, 1982, Cormier, 1995) https://robvq.qc.ca/public/documents/guideConsultationPublique/test_style.pdf



2. Discussion autour des résultats du test et sur les possibilités d'amélioration des aptitudes de chacun à mieux maîtriser et gérer une situation de conflits interpersonnels.

3. Demander maintenant aux participants de retourner dans leurs groupes de travail respectifs et de réfléchir à la manière dont le conflit qu'ils avaient sélectionné aurait pu être résolu. (20 à 30 minutes).

4. Débriefing (30 minutes).

Demander à chaque groupe de présenter son travail.

Activité 11. Jeu de rôles sur la résolution de conflits



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de comprendre quels mécanismes simples peuvent aider à résoudre des conflits intervenant dans la vie quotidienne.



Durée estimée

60 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Fiches de jeu de rôle (en annexe ci-dessous).
- Copies des fiches d'observation pour les autres participants.



Déroulement de l'activité

- 1. Demander 2 volontaires pour le jeu de rôles et leur donner une dizaine de minutes pour se préparer** (voir les deux fiches de rôle en annexe ci-dessous) (10 minutes).
- 2. Pendant ce temps, distribuer des fiches d'observation aux autres participants** (document disponible en annexe ci-dessous).
- 3. Interprétation du jeu de rôle** (10 minutes).
- 4. Débriefing** (30 minutes).
 - a. Qu'ont ressenti les interprètes du jeu de rôles ?
 - b. Sont-ils parvenus à une solution ? si oui, comment ? si non, pourquoi ?
 - c. Qu'ont observé les autres participants ?
- 5. Conclusion** : exposer les points -clés suivants concernant la résolution de conflits, par exemple en les mettant dans une présentation (10 minutes).
 - Poser des questions pour bien cerner le point de vue de l'autre.
 - Ecouter sans juger.
 - Eviter d'interrompre, de reprocher ou de se disputer.
 - Fournir à intervalles réguliers un retour d'information pour vérifier votre compréhension.
 - Demander à intervalles réguliers un retour d'information pour vérifier que vous êtes compris.
 - Demander un engagement pour chercher ensemble une solution.
 - Fixer des objectifs, créer un plan d'action et le faire suivre de solutions adoptées.

Annexe jeu de rôle - Karim

Vous travaillez au service de tenue et d'archivage des fiches des consultants et vous traitez avec Nadia chaque jour, mais vous la trouvez « impossible ».

A chaque fois que vous avez besoin d'information et de flexibilité, la réponse de Nadia est toujours « **NON** ».

Les dossiers des consultants du centre sont mal classés, ce qui fait que toutes les démarches accusent d'importants retards. Pour vous, Nadia est incompétente.

Ainsi, c'est à vous qu'il revient d'accompagner les consultants du centre dans la résolution de leurs problèmes, ce qui vous occasionne une charge de travail supplémentaire. Les consultants, eux, ne sont pas intéressés par les problèmes que posent vos procédures internes.

Votre comportement

Vous interrompez souvent Nadia.
Vous pensez qu'elle est incompétente.

Les faits

Vous avez envoyé ce matin un email réclamant des fiches de consultants pour la fin de la matinée et reçu encore une fois une réponse négative de Nadia, au prétexte qu'elle n'a pas le temps et qu'elle vous a déjà expliqué de nombreuses fois qu'elle ne peut pas vous envoyer ces documents sans l'accord de son responsable qui est en formation pour le reste de la semaine.

Vous êtes en colère en raison du manque de coopération dont Nadia fait preuve, une fois de plus. Vous avez une réunion avec elle pour en parler.

Vous travaillez au service de tenue et d'archivage des fiches des consultants et vous traitez avec Karim chaque jour. Vous le trouvez difficile à supporter et très maniaque sur les détails. Les fiches sont très confidentielles. Leur communication nécessite la soumission d'une demande au responsable du service, à votre avis, Karim demande toujours l'impossible. Ce n'est pas vous qui décidez des procédures, vous vous contentez de les appliquer.

Votre comportement

Parlez de vos sentiments et de vos opinions sans mentionner des faits. Agissez comme si vous n'aimiez pas que l'on vous traite comme une idiote.

La situation que vous allez jouer

Karim vient de vous envoyer un email réclamant à nouveau des fiches de consultants pour la fin de la matinée, et vous ne pouvez pas les lui fournir dans les délais car vous ne pouvez accepter de communiquer ces fiches sans l'accord de votre responsable – qui est en formation pour le reste de la semaine. En plus, vous avez beaucoup d'autres tâches à effectuer, aujourd'hui, en plus vous êtes fatiguée car un de vos enfants est malade et vous avez passé une mauvaise nuit.

Vous êtes agacée par cette requête et vous avez une réunion avec Karim pour en parler.

Annexe jeu de rôle Fiche de travail pour les observateurs

En tant qu'observateur, votre rôle sera d'observer la mise en situation et de répondre aux questions suivantes concernant l'interaction entre les personnages.

- Posent-ils des questions, chacun pour cerner le point de vue de l'autre ?
- S'écoutent-ils activement ?
- Ont-ils réussi à énoncer le problème ?
- Vérifient-ils la compréhension de l'autre ? Comment ?
- Cherchent-ils une solution ensemble ?
- Font-ils un plan d'action ?



LA GESTION DU STRESS

« Le stress, le sel de la vie »

LA GESTION DU STRESS

La recherche d'un emploi est un événement de vie qui génère du stress. Le chercheur d'emploi est souvent inquiet en raison de sa situation, de l'incertitude où il se trouve et d'un sentiment de manque de contrôle. À la fatigue physique et émotionnelle causée par une recherche intense peuvent s'ajouter des sentiments de solitude et de frustration, surtout quand les résultats ne sont pas immédiatement visibles.

Il est essentiel d'accompagner le chercheur d'emploi afin de l'aider à mieux gérer son stress. Il est d'abord nécessaire de comprendre que le stress est inévitable et inhérent à toute situation de changement et à la vie en général. Il existe de bons et de mauvais stress – des stress qui stimulent et d'autres qui freinent. Chaque personne réagit différemment au stress. Le chercheur d'emploi est encouragé à rapidement identifier les facteurs de stress qui le motivent et ceux qui sont pour lui source de tension.

En plus de comprendre les facteurs et les sources de stress, savoir reconnaître leur impact sur votre état physique, psychique et émotionnel vous aide à mieux vous protéger des effets néfastes du stress. Il existe plusieurs moyens d'améliorer votre résistance au stress qui vont des diverses techniques de relaxation et d'exposition à l'affirmation de soi. Se familiariser avec ces méthodes peut rendre la recherche d'emploi plus agréable : c'est le moment de faire le point sur ses compétences, d'en acquérir de nouvelles ou de créer un nouveau projet professionnel. Lors d'une recherche soutenue d'emploi, il est bénéfique de planifier des moments réguliers de pause et de détente.



Définition de la compétence

Le **stress** se définit comme une « réponse de l'organisme aux facteurs d'agression physiologiques et psychologiques ainsi qu'aux émotions agréables et désagréables qui nécessitent une adaptation. » (Dict. Petit Robert).

On distingue le **bon stress**, qui permet une adaptation à une situation dans un délai raisonnable – du **mauvais stress**, lorsque des désordres psychologiques et physiologiques apparaissent et marquent un trouble de l'adaptation. Le stress est bénéfique face au danger car il est une protection essentielle face à celui-ci. La réaction de stress permet aussi de se surpasser pour surmonter certaines situations difficiles. Dans le domaine professionnel, c'est ce que l'on qualifie de « challenge ».



Importance de cette compétence pour les chercheurs d'emploi

La gestion du stress a un impact certain sur l'employabilité du chercheur d'emploi. Bien canalisé, le stress, n'est pas négatif car il aide à se surpasser et à surmonter les défis de la recherche d'emploi et de la vie professionnelle. Bien que le stress au travail soit normal, un stress excessif peut nuire à la productivité et au rendement. Il peut aussi affecter la santé physique et émotionnelle ainsi que les relations personnelles et la vie familiale. Le niveau de stress au travail et pendant la recherche d'emploi peut faire la différence entre le succès et l'échec de la personne affectée. Chaque chercheur d'emploi vivra des situations face au stress qui sont différentes. Un entretien d'embauche peut, par exemple, être plus stressant pour une personne que pour une autre. Il sera donc important d'aider les chercheurs d'emploi à gérer leur stress et à l'adapter aux situations auxquelles ils seront appelés à faire face.

Les différents types de stress

Pendant la recherche d'emploi ainsi que sur le lieu de travail, plusieurs facteurs peuvent être source de stress. Mais, comme tout stress n'est pas synonyme de problème, il est important d'être en mesure de faire la différence entre les bons et les mauvais stress.



Information importante

Il n'est pas possible d'éliminer le stress qui est une réaction d'adaptation de l'organisme à un ensemble de demandes qui lui sont faites.

Le bon stress : il est considéré bon lorsqu'il permet une adaptation satisfaisante à une situation dans un délai raisonnable. Dans le milieu professionnel, plusieurs défis et changements peuvent être perçus comme stimulants et causer un stress bénéfique : obtenir une promotion, se voir attribuer de nouvelles responsabilités, changer de travail de façon choisie, etc. Ces situations sont certes la cause de stress et de questionnements, mais elles ont aussi un impact bénéfique en contribuant à un sentiment de valorisation et de reconnaissance. Pour le chercheur d'emploi, il est également utile d'essayer de percevoir les défis liés à sa situation particulière comme générateurs d'un stress positif. La recherche d'emploi est un événement de vie stressant, mais elle est aussi l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences ou de construire un projet professionnel plus en harmonie avec ses valeurs.

Le mauvais stress : on le nomme également pathologique, lorsque le désordre psychologique et physiologique apparaît et marque un trouble de l'adaptation. Pour la personne sur son lieu de travail, les facteurs de mauvais stress sont multiples : la peur de perdre son travail, la nécessité de faire des heures supplémentaires à cause du manque de personnel, la pression d'améliorer ses performances sans pouvoir obtenir le soutien nécessaire, le manque d'harmonie et les conflits au sein de l'équipe, etc. Pour le chercheur d'emploi, les facteurs communs de mauvais stress sont le plus souvent : le sentiment de ne pas contrôler l'évolution de sa situation, l'incompréhension face à une candidature restée sans réponse ou un entretien qui n'a pas abouti sur une offre d'emploi, etc. Les impacts de ce mauvais stress peuvent être multiples : démotivation, désengagement, anxiété, « burn out ».

Les facteurs de stress

On reconnaît principalement trois catégories de sources de stress :

Les événements majeurs de la vie

- Mariage, fin des études, immigration, échec à un examen important, dégradation du statut social, naissance, chômage, problème financier, maladie, etc.

Les tracas quotidiens

- Tous les soucis **que l'on rencontre** au long de la journée et dans sa vie. Le tracas le plus stressant est celui **qui est** en lien avec la sphère professionnelle. Mais il y a aussi **ceux qui concernent** l'environnement de la personne, la surcharge **de travail**, la santé et la vie quotidienne.

Les conflits de rôles sociaux

- Les différents rôles peuvent créer des tensions, car la vie au travail et **la vie** hors travail **ne sont pas** compartimentées, **mais** en étroite interaction. Toutefois, **un** cumul de rôles n'est pas nécessairement synonyme de mal-être.

Améliorer sa résistance au stress

Les trois principaux moyens reconnus comme permettant d'améliorer la résistance au stress sont **la relaxation, les techniques d'exposition et l'affirmation de soi.**

La relaxation

- Elle permet de réduire les tensions déclenchées par une situation stressante. Il existe de multiples techniques de relaxation. L'entraînement à la relaxation est requis pour être efficace.

Les techniques d'exposition

- Le terme exposition est utilisé dans le sens de confrontation.
- Ces techniques permettent aux personnes d'affronter une situation stressante.
- L'exposition a pour objectif l'extinction des réponses émotionnelles désagréables et de situation d'évitement.

L'affirmation de soi

- L'affirmation de soi permet à la personne d'apprendre à communiquer ses émotions, pensées, besoins, de la manière la plus directe et efficace, en tenant compte de l'interlocuteur.

En savoir plus sur la relaxation

La relaxation consiste en un travail sur la respiration. Dans les techniques de relaxation, nous pouvons aussi parler de la pleine conscience (*mindfulness*) qui est la capacité de vivre chaque moment de la journée dans l'instant présent. Très souvent, les personnes sont perdues et dispersées dans les regrets du passé et les spéculations sur le futur et oublient de vivre dans l'ici et maintenant. Alors que c'est justement là que tout se passe.



Information importante

Vivre en pleine conscience c'est :

- prendre le temps de s'arrêter, où que nous soyons.
- être attentif à ce qui nous entoure.
- s'éveiller à la véritable nature des choses.
- comprendre le pourquoi et le comment des choses de notre quotidien (grandes et petites !).

Pour le chercheur d'emploi confronté à beaucoup de changements et de situations stressantes, il est essentiel de prendre du temps, chaque jour, pour la détente et le bien-être : s'arrêter pour prendre quelques inspirations profondes, faire une promenade dehors, prévoir des moments de repos pendant lesquels on peut lire un livre, voir un film ou tout autre activité ludique qui ne soit pas liée à la recherche d'emploi. De plus, le chercheur d'emploi peut s'arrêter sur de « petits événements » qu'il pourra célébrer de façon régulière : l'envoi d'une candidature, un entretien qui s'est bien passé, l'acquisition d'une nouvelle compétence. Afin d'avoir le soutien émotionnel dont il a besoin et combattre le sentiment de solitude, il peut célébrer ces moments en famille et avec des amis.



Points-clés à retenir

La gestion du stress a un réel impact sur l'employabilité du chercheur d'emploi et sur son niveau de bien-être pendant la recherche d'un emploi. Bien canalisé le stress n'est pas négatif, car c'est une réponse normale d'adaptation à une nouvelle situation. Dans tous les cas, on ne peut éliminer totalement le stress qui est une réaction d'adaptation de l'organisme à un ensemble de demandes qui lui sont faites. Pour le chercheur d'emploi, changer son regard sur le stress causé par la recherche d'emploi est bénéfique. Cela permet de voir les situations stressantes comme facteurs de motivation, et constitue une occasion pour apprendre de nouvelles choses et relever de nouveaux défis.

Il faut distinguer le bon stress du mauvais

- Le stress est considéré comme bon lorsqu'il permet une adaptation satisfaisante à une situation dans un délai raisonnable ;
- Le stress est considéré comme mauvais ou pathologique, lorsque le désordre psychologique et physiologique apparaît et marque un trouble de l'adaptation.

Pour le chercheur d'emploi et la personne sur son lieu de travail, **les facteurs de stress négatifs** sont le plus souvent :

- le sentiment de ne pas contrôler l'évolution de sa situation professionnelle ;
- la peur de perdre son travail ou de ne pas retrouver du travail ;
- l'incompréhension face à une candidature restée sans réponse ou un entretien qui n'a pas abouti sur une offre d'emploi ;
- la nécessité de faire des heures supplémentaires à cause du manque de personnel ;
- la pression lorsqu'on cherche à améliorer ses performances sans obtenir le soutien nécessaire ;
- le manque d'harmonie et les conflits au sein de l'équipe.

Les principaux moyens pour améliorer sa résistance au stress sont : **la relaxation, les techniques d'exposition et l'affirmation de soi.**

Il est conseillé au chercheur d'emploi de prendre des temps de pause réguliers qui seront consacrés à la relaxation et à la détente.

MODULE PRATIQUE

La gestion du stress



Public cible Ce module d'accompagnement s'adresse aux chercheurs d'emploi bénéficiant de l'accompagnement en soft skills proposé par l'ANETI.

Objectif opérationnel Permettre au participant de mieux gérer leur stress.

Objectifs spécifiques A la fin de ce module, les participants seront capables de :

1. Décrire les causes du stress.
2. Distinguer entre le stress qui stimule et celui qui est un frein.
3. Comprendre les facteurs de stress au travail.
4. Avoir conscience de leurs propres facteurs de stress et gérer leur stress.

Méthodes pédagogiques L'approche pédagogique se base essentiellement sur :

- Une pédagogie active et variée, alternant exposés, exercices d'appropriation et jeux de rôle.
- Des méthodes et outils concrets et opérationnels directement utilisables en situation professionnelle.
- Des ateliers pratiques portant sur des situations en rapport avec l'entreprise.

Déroulement Le module aura une durée de **deux jours** pour un volume total de 10 heures.

Nombre de participants 20

Plan de formation **Jour 1**

1. Présentation et attentes des participants – 30 minutes
2. Travailler ensemble pendant cette formation – 10 minutes
3. Activité 1 : Le stress pour moi c'est... – 40 à 50 minutes
4. Activité 2 : Auto-évaluer et gérer votre stress – 70 à 80 minutes
5. Activité 3 : Les facteurs de stress au travail – 110 à 130 minutes
6. Conclusion du module – 20 minutes

Activité 1. Le stress pour moi c'est...



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de comprendre ce qu'est le stress.



Durée estimée

40 à 50 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Feuilles de papier pour chaque apprenant.
- Flipcharts et marqueurs.



Déroulement de l'activité

1. Distribuer aux chercheurs d'emploi des cartes et leur demander d'illustrer le stress avec au moins trois des éléments suivants (au choix) (15 minutes).

- a. Un dessin
- b. Un mot
- c. Une phrase
- d. Une citation
- e. Un proverbe

2. Inviter les chercheurs d'emploi à s'exprimer et parler de leurs livrables (15 minutes).

3. Montrer la vidéo Qu'est-ce que le stress ? (5 minutes).

<https://www.youtube.com/watch?v=uELFQjSJAwg>



4. Proposer une définition du stress (voir partie théorique) et souligner la différence entre le bon et le mauvais stress. (5 minutes).

Activité 2. Auto-évaluer et gérer votre stress



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants d'expérimenter une technique de gestion du stress.



Durée estimée

70 à 80 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Copies du questionnaire d'auto-évaluation du stress à distribuer aux participants.



Déroulement de l'activité

- 1. Distribuer le questionnaire d'auto-évaluation du stress** et demander à chaque participant de le remplir en suivant les consignes proposées en en-tête du questionnaire (10 minutes).
- 2. Proposer maintenant l'activité suivante** (30 à 40 minutes).
 - a. Demander aux participants de former des binômes et expliquer les consignes ci-dessous.
Attention : chaque binôme devra pouvoir disposer d'un endroit suffisamment tranquille pour réaliser cette activité.
 - b. Une des deux personnes du binôme commence par décrire une situation qui la stresse. (*Qu'est ce qui se passe ? comment il/elle se sent ? à quoi il/elle pense ? quand il/elle vit cette situation, etc.*)
 - c. Celui qui écoute demande maintenant à son partenaire de binôme de s'asseoir confortablement, de fermer les yeux et d'écouter tous les sons autour de lui, comme si c'était une musique et d'être attentif à ressentir son corps, ses points d'appuis sur la chaise, ses pieds sur le sol...
 - d. Celui qui écoute demande maintenant à son partenaire de reparler de la même situation de stress.
 - e. Celui qui écoute demande, pour finir, à son partenaire : que penserait son conjoint de cette situation stressante ? Qu'en penseraient ses amis ? Qu'en penserait son père, sa mère, son frère, sa sœur, ses collègues de travail, ses voisins ?, etc. Répétez maintenant l'exercice en échangeant les rôles.

3. Débriefing en plénière (30 minutes).

Questions à discuter avec les participants.

- a. Votre perception de la situation de stress a-t-elle évolué lors des différentes étapes de l'activité ?
- b. Si oui, pourquoi ?
- c. Si non, pourquoi ?
- d. Ce genre d'exercice peut-il aider à maîtriser le stress ? Pourquoi ? Souligner que c'est un exercice facile à organiser, efficace car il permet de relativiser des situations stressantes et d'aider à les dédramatiser.
- e. Avez-vous d'autres techniques vous aidant à gérer votre stress ?

4. Conclusion (5 minutes).

Cet exercice permet de faire prendre conscience que l'on peut changer le regard que l'on porte sur une situation, et que ce nouvel angle de vue peut aider à diminuer le niveau de stress provoqué par la situation vécue.

Annexe - Questionnaire d'auto-évaluation du stress

Consignes. Les questions contenues dans ce questionnaire concernent vos sensations et pensées pendant le mois qui vient de s'écouler. N'essayez pas de compter le nombre de fois où vous vous êtes senti(e) en situation de stress, mais indiquez plutôt la réponse qui vous paraît la plus proche de la réalité.

Ces 4 dernières semaines,	Jamais	Rarement	Parfois	Assez souvent	Très souvent
... Avez-vous été dérangé(e) par un événement inattendu?	1	2	3	4	5
... Vous a-t-il semblé difficile de contrôler les choses importantes de votre vie ?	1	2	3	4	5
... Vous êtes-vous senti(e) nerveux(se) ou stressé(e) ?	1	2	3	4	5
... Avez-vous affronté avec succès les petits problèmes et ennuis quotidiens ?	5	4	3	2	1
... Avez-vous senti que vous faisiez face efficacement aux changements importants qui survenaient dans votre vie ?	5	4	3	2	1
... Vous êtes-vous senti(e) confiant(e) dans vos capacités de prendre en main vos problèmes personnels ?	5	4	3	2	1
... Avez-vous senti que les choses allaient comme vous le vouliez ?	5	4	3	2	1
... Avez-vous pensé que vous ne pouviez pas assumer toutes les choses que vous deviez faire ?	1	2	3	4	5
... Avez-vous été capable de maîtriser votre énervement ?	5	4	3	2	1
... Avez-vous senti que vous dominiez la situation ?	5	4	3	2	1
... Vous êtes-vous senti(e) irrité(e) parce que les événements échappaient à votre contrôle ?	1	2	3	4	5
... Vous êtes-vous surpris(e) à penser à des choses que vous deviez mener à bien ?	1	2	3	4	5
... Avez-vous été capable de contrôler la façon dont vous passiez votre temps ?	5	4	3	2	1
... Avez-vous trouvé que les difficultés s'accumulaient à un tel point que vous ne pouviez les contrôler ?	1	2	3	4	5
Total par colonne					
Score global					
Score < 25 : stress faible					
Score > 40 : stress élevé					

Activité 3. Les facteurs de stress au travail



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de comprendre les facteurs de stress les plus fréquemment rencontrés dans le milieu professionnel et de définir des stratégies pour les gérer.



Durée estimée 110 à 130 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Système son et connexion internet.



Déroulement de l'activité



1. Analyser des situations de stress dans le milieu professionnel (30 minutes).

a. Montrer la première partie de la vidéo « Napo dans... le stress au travail » (38 premières secondes)

<https://www.youtube.com/watch?v=34b6PqchnXg>

b. Demander maintenant aux participants de former 5 groupes, et attribuer à chaque groupe une des histoires de la vidéo

Groupe 1 : Un salarié modèle,

Groupe 2 : Toujours disponible,

Groupe 3 : Le changement, ça s'accompagne,

Groupe 4 : Une culture du respect,

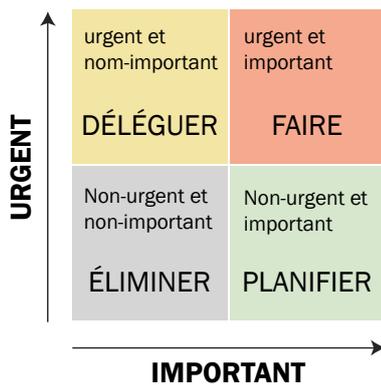
Groupe 5 : Des consignes contradictoires.

c. Chaque groupe dispose de 20 à 30 minutes pour analyser la partie de la vidéo qui lui est attribuée et répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les facteurs de stress propres à la situation que vous analysez ?
- Quelles sont les conséquences négatives du stress vécu par Napo ?
- Ce stress peut-il avoir des côtés positifs ? Si oui, lesquels ?
- Quelle stratégie/ comportements pourrait adopter Napo pour faire face au stress engendré par la situation qu'il expérimente ?

2. Présentation en plénière (50 minutes).

a. A tour de rôle, les groupes vont présenter le résultat de leur discussion. Montrer la partie correspondante de la vidéo avant l'intervention de chaque groupe.



3. **Débriefing** : Conseils pour prévoir, gérer et réduire son stress (20 minutes).

Analyser les éléments proposés par les différents groupes (réponses à la question sur les stratégies/comportements que Napo pourrait adopter pour faire face au stress) et compléter avec les éléments suivants :

- Une bonne planification à travers l'anticipation, la préparation et la projection sur le futur.
- Gérer son temps et ses priorités.
- Utiliser la matrice d'Eisenhower pour la gestion de son temps (modèle ci-contre).
- La relaxation, la bonne respiration, la méditation.
- Le yoga du Rire.
- Une bonne hygiène de vie (sport, alimentation saine, etc.).
- Savoir prendre du recul pour étudier les possibilités réalisables & penser de façon créative pour résoudre les problèmes posés.

4. **Conclusion** : stress au travail.



Comment résister à la pression

<https://www.youtube.com/watch?v=xYwtaFP2hSjk> (7 :47)



LES TECHNIQUES DE NEGOCIATION

LES TECHNIQUES DE NEGOCIATION

La capacité à négocier est une compétence essentielle pour atteindre un résultat souhaité. Les compétences de négociation peuvent être inestimables lorsque l'on discute des responsabilités d'un employé, et peuvent garantir que les deux parties comprennent exactement ce que chacun attend de l'autre. Dans ce guide, vous apprendrez comment identifier une ligne de négociation en quatre étapes. Après avoir compris et appliqué les quatre étapes, vous recevrez des conseils supplémentaires sur les stratégies de négociation réussies. Le plus important est, contrairement à ce que certains croient, que les compétences de négociation ne servent pas à vaincre l'opposition de l'autre partie. En fait, les meilleurs négociateurs sont ceux qui sont capables de créer des situations gagnant-gagnant, desquelles tout le monde sort en pensant que l'affaire est bonne. Un autre point essentiel que vous apprendrez est d'être bien préparé et de vous engager dans une négociation avec des connaissances à jour.

MODULE THÉORIQUE

Les techniques de négociation



Définition de la compétence

La négociation a pour but d'obtenir un accord qui donne satisfaction aux deux parties, c'est-à-dire une solution qui respecte les intérêts de tous. Pour arriver à un tel dénouement, tout négociateur doit reconnaître et comprendre ses propres besoins et objectifs, puis ceux de l'autre. La connaissance de soi constitue l'essence de toute négociation réussie.



Importance de cette compétence pour les chercheurs d'emploi

Les chercheurs d'emploi seront appelés à négocier, que ce soit avec leurs coéquipiers, ou avec un employeur potentiel ou effectif.

Les techniques de négociation sont essentielles dans la vie professionnelle, car souvent, sans en être conscient, chacun passe une partie importante de sa journée à négocier.

Les exemples de négociation en milieu de travail sont nombreux et peuvent inclure:

- Négocier une offre salariale ;
- Négocier un congé ou la période des vacances ;
- Négocier avec le client le prix et les termes de référence d'un contrat ;
- Négocier un règlement juridique ;
- Négocier des rôles et une charge de travail au sein d'une équipe de projet ;
- Négocier un horaire de travail plus flexible, etc.

Négocier facilement en 8 étapes

Etape 1 :

Mise en situation – instaurez un climat de confiance ;

Etape 2 :

Identification & découverte – explorez votre interlocuteur : ses insatisfactions, souhaits, goûts... ;

Etape 3 :

Diagnostic – faites le bilan, quel est le problème de votre interlocuteur ? ;

Etape 4 :

Proposition – proposez une solution, une offre ;

Etape 5 :

Argumentation – démontrez que votre solution est adaptée ;

Etape 6 :

Valorisation – montrez que votre offre est complète ;

Etape 7 :

Conclusion – engagez votre interlocuteur ;

Etape 8 :

Consolidation – confirmez les engagements de votre interlocuteur.

Ne passez pas à côté des 7C

Concevoir/Préparer

Contact : créer le contact et évoquer le cadre de l'entretien

Connaître : Découverte, faire parler l'autre en posant des questions ouvertes

Comprendre : reformuler pour aller chercher une validation

Convaincre : argumenter et répondre aux objections

Conclure : la conclusion devrait se faire naturellement.

Conserver : fidéliser car conquérir un nouveau client coûte 5 à 10 fois plus cher que de le fidéliser...

Bien se préparer pour mieux convaincre l'interlocuteur

La première étape pour le chercheur d'emploi sera de se mettre à jour par rapport aux connaissances dans son domaine. La négociation vise à obtenir un accord qui donne satisfaction aux deux parties, c'est-à-dire une solution qui respecte les intérêts de tous. Pour arriver à un tel dénouement, tout négociateur doit reconnaître et comprendre ses propres besoins et objectifs, puis ceux de l'autre. La connaissance de soi constitue l'essence de toute négociation réussie.



Information importante

L'information détenue est très importante pour la négociation. Il faut évidemment être certain de l'exactitude de cette information et s'en servir avec prudence.

Il est très important aussi de retenir que l'échange d'informations fait partie de la négociation et que celle-ci est engagée dans le but d'influencer le comportement de l'autre. Les informations gouvernent les décisions et les actions. Il est donc important de recueillir le plus de renseignements possibles.



Autoréflexion et apprentissage

Pouvez-vous penser à quelques questions qui permettront au chercheur d'emploi de s'assurer que l'information qu'il détient est correcte, lui permettant ainsi de mener à bien un processus de négociation ?

Voici quelques questions permettant de procéder à la validation de l'information.

- L'information est-elle certaine ?
- L'information est-elle vérifiable ?
- L'information est-elle douteuse ?
- L'information est-elle connue ?

Enfin, il est important de créer un climat de confiance, de manière à pouvoir plus facilement établir une bonne relation et trouver des solutions novatrices qui permettront aux deux parties de sortir gagnantes.

Créer des conditions favorables à la négociation

Soyez assuré(e) que tout est négociable !

Peu importe la situation dans laquelle le chercheur d'emploi se trouve, il peut toujours identifier un élément à négocier. Il est important de faire preuve d'une bonne écoute et d'une grande ouverture d'esprit. Grâce aux bonnes questions, à la créativité et au désir de convaincre son interlocuteur, il pourra établir des ententes fort intéressantes.

Soyez bien préparé(e) !

Le chercheur d'emploi devra éviter d'entrer dans une négociation sans préparation. Comme pour un examen, plus ses connaissances seront à jour, plus il aura à consacrer d'heures à sa préparation et meilleurs seront les résultats. Le chercheur d'emploi devra rassembler le plus d'informations possibles sur son interlocuteur ; savoir qui sera présent à la table des négociateurs et connaître son dossier sur le bout des doigts.

Sachez garder le silence !

Le silence est d'or dans une négociation comme ailleurs, même s'il prend souvent au dépourvu. Le silence est d'ailleurs l'une des meilleures stratégies dans les négociations.

Ne présumez jamais !

Le chercheur d'emploi devra éviter de voir une opportunité et de compter sur sa réalisation, une erreur trop fréquente. Il devra avant tout demeurer attentif, valider continuellement l'information, sans se créer d'attentes. Un bon négociateur va prendre l'information dans son ensemble afin de se faire une idée des mandats et des objectifs mis sur la table.

Ne vous sentez pas visé(e) personnellement !

Tout ce qui est dit dans une négociation l'est pour se maintenir dans une bonne position. Si une personne insulte le chercheur d'emploi, la plupart du temps c'est qu'elle veut le déstabiliser. Il devra garder une distance entre ce qui est dit et la position des interlocuteurs. Il devra aussi toujours garder la maîtrise du processus comme de lui-même.

Evaluer ses propres capacités de négociation

En fin de négociation, évaluez-vous et posez-vous les questions suivantes :

- Quelle préparation supplémentaire m'aurait aidé ?
- Ai-je assez écouté ?
- Ai-je paraphrasé des déclarations de l'autre partie ?
- Les options ont-elles suffisamment été explorées ?
- Dans quelle mesure le résultat a-t-il répondu aux besoins réels de chaque partie ?



Points-clés à retenir

La négociation est un accord à obtenir pour donner satisfaction aux deux parties, c'est-à-dire une solution qui respecte les intérêts de tous. Pour arriver à un tel dénouement tout négociateur doit (re-) connaître et comprendre ses propres besoins et objectifs, puis ceux de l'autre. La connaissance de soi constitue l'essence de toute négociation réussie.

Les 8 étapes facilitant la négociation sont

- Etape 1 : Mise en situation – instaurez un climat de confiance ;
- Etape 2 : Identification & découverte – explorez votre interlocuteur : ses insatisfactions, souhaits, goûts... ;
- Etape 3 : Diagnostic – faites le bilan, quel est le problème de votre interlocuteur ;
- Etape 4 : Proposition – proposez une solution, une offre ;
- Etape 5 : Argumentation – démontrez que votre solution est adaptée ;
- Etape 6 : Valorisation – montrez que votre offre est complète ;
- Etape 7 : Conclusion – engagez votre interlocuteur ;
- Etape 8 : Consolidation – confirmez les engagements de votre interlocuteur.

Avant d'entrer en négociation, il sera très important que le chercheur d'emploi ait des connaissances à jour car l'information détenue est très importante pour la négociation.

Créer des conditions favorables à la négociation

- Soyez assuré que tout est négociable !
- Soyez bien préparé !
- Sachez garder le silence !
- Ne présumez jamais !
- Ne vous sentez pas visé(e) personnellement !

MODULE PRATIQUE

Les techniques de négociation



Public cible Ce module d'accompagnement s'adresse aux chercheurs d'emploi bénéficiant de l'accompagnement en soft skills proposé par l'ANETI.

Objectif opérationnel Permettre au participant de développer ses capacités à négocier.

Objectifs spécifiques A la fin de module, les participants seront capables de :

1. Décrire les bonnes pratiques du processus de négociation ;
2. Négocier un salaire ;
3. Renforcer leur capacité de négociation en situation professionnelle.

Méthodes pédagogiques L'approche pédagogique se base essentiellement sur :

- Une pédagogie active, variée, alternant exposés, exercices d'appropriation et jeux de rôle.
- Des méthodes et outils concrets et opérationnels directement utilisables en situation professionnelle.
- Des ateliers pratiques en rapport avec des situations en rapport avec l'entreprise.

Déroulement Le module aura une durée de **deux jours** pour d'une durée totale de 10 heures.

Nombre de participants 20

Plan de formation **Jour 1**

1. Présentation et attentes des participants – 30 minutes
2. Travailler ensemble pendant cette formation – 10 minutes
3. Activité 1 : L'art de la négociation – 120 minutes
4. Activité 2 : Négocier son salaire d'entrée – 120 minutes
5. Conclusion du jour – 10 minutes

Jour 2

6. Activité de révision – 20 à 30 minutes
7. Activité 3 : négociation de la charge de travail – 120 minutes
8. Conclusion du jour – 10 minutes

Activité 1 : L'art de la négociation



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de réfléchir au processus de la négociation et à ses facteurs de réussite.



Durée estimée

2 heures.



Ressources et matériels pédagogiques

- Copies de l'annexe : *L'art de la négociation* pour chaque participant.



Déroulement de l'activité

- 1. Demander aux participants de réfléchir**, de façon individuelle à une situation de négociation réussie (dans le cadre professionnel) à laquelle ils ont participé comme acteur ou comme observateur. Ils documentent rapidement la situation (10 minutes).
- 2. Les participants s'organisent maintenant en binômes** (45 minutes).
 - a. Chaque participant décrit la situation qu'il/elle a retenue lors du temps de travail individuel.
 - b. Ils choisissent une des deux situations.
 - c. Ensemble, les participants du binôme produisent une définition de l'acte de négocier.
 - d. Ensemble, les participants du binôme définissent les étapes de la technique de négociation qui a été employée dans la situation retenue.
- 3. Débriefing** (60 minutes).
 - a. Demander à quelques binômes de présenter les résultats de leur travail (définition et étapes du processus de négociation).
 - b. Le formateur propose une définition de ce qu'est la négociation. *La négociation est un accord à obtenir qui donne satisfaction aux deux parties, c'est-à-dire une solution qui respecte les intérêts de tous. Pour arriver à un tel dénouement, tout négociateur doit (re) connaître et comprendre ses propres besoins et objectifs, puis ceux de l'autre. La connaissance de soi constitue l'essence de toute négociation réussie.*

- c. Le formateur explique les huit étapes de la négociation.
- i. **Mise en situation** – instaurez un climat de confiance ;
 - ii. **Identification & découverte** – explorez votre interlocuteur : ses insatisfactions, souhaits, goûts... ;
 - iii. **Diagnostic** – faites le bilan, quel est le problème de mon interlocuteur ? ;
 - iv. **Proposition** – proposez une solution, une offre ;
 - v. **Argumentation** – démontrez que votre solution est adaptée ;
 - vi. **Valorisation** – montrez que votre offre est complète ;
 - vii. **Conclusion** – engagez mon interlocuteur ;
 - viii. **Consolidation** – confirmez les engagements de mon interlocuteur.
- d. Le formateur explique l'importance des sept « C »
- **Concevoir/Préparer**
 - **Contact** : Créer le contact et évoquer le cadre de l'entretien.
 - **Connaitre** : Découverte, faire parler l'autre en posant des questions ouvertes.
 - **Comprendre** : Reformuler pour aller chercher une validation.
 - **Convaincre** : Argumenter et répondre aux objections.
 - **Conclure** : La conclusion devrait se faire naturellement.
 - **Conserver** : Fidéliser car conquérir un nouveau client coûte 5 à 10 fois plus cher que de le fidéliser...
- e. **Expliquer l'importance de la préparation dans le processus de négociation** et partager les vidéos et documents référencés en annexe ci-dessous sur « L'art de la négociation ».

Annexe - Références clés sur l'Art de la Négociation (vidéos et textes)

 Négociation distributive versus intégrative :
<https://www.youtube.com/watch?v=GpxhkF1MRwo>

 Les 7 phases de la négociation :
<https://www.youtube.com/watch?v=YKT2Z6kOliE>

 L'art de la négociation : les 10 erreurs à éviter :
<https://www.youtube.com/watch?v=O65ezw8LfwI>

 Comment négocier un salaire :
<http://www.sourcea.fr/conseils-carriere/comment-negocier-son-salaire.cfm>

Activité 2. Négocier son salaire d'entrée



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de développer leurs capacités à négocier leur salaire d'entrée.



Durée estimée

2 heures.



Ressources et matériels pédagogiques

- Photocopie des deux situations de jeu de rôle.



Déroulement de l'activité

- 1. Expliquer que l'objectif et le déroulement de cette activité.**
- 2. Demander deux volontaires pour ce jeu de rôle** qui portera sur une négociation salariale :
 - a. Un volontaire prendra le rôle du salarié nouvellement employé.
 - b. Le second volontaire prendra le rôle du responsable des ressources humaines.
- 3. Distribuer le scénario** (voir annexe 1 ci-dessous) à chacun des candidats. Attention : le volontaire ne doit pas voir le rôle de l'autre.
- 4. Les autres participants vont observer la situation**, en particulier en notant les critères proposés en annexe 3 de l'activité.
- 5. Demander aux participants d'interpréter la situation** (10 minutes).
- 6. Débriefing**
 - a. Demander aux deux participants leur impression sur la situation qu'ils viennent d'interpréter.
 - b. Cela s'est-il passé comme ils le souhaitent ?
 - c. Sont-ils satisfaits de la négociation qui vient d'avoir lieu ?
 - d. Demander aux autres participants leurs impressions sur la situation dont ils ont été témoins.
- 7. Proposer à deux autres participants de jouer une seconde situation** (voir annexe 2), cette fois en intégrant les leçons apprises lors de cette première version.

Annexe 1. Les rôles – Situation 1

Situation du chercheur d'emploi

On vous a offert un poste d'analyste chez XYZ Co. pour 2500 dinars tunisiens mensuels. Selon vos recherches, l'échelle salariale courante pour le poste dans votre région est de 2800, mais vous avez également appris que votre prédécesseur à ce poste percevait 3500 DT/mois et obtenait quatre semaines de vacances par an. Vous croyez que vous aussi, vous méritez un salaire de 3500 pour le poste parce que vous avez un diplôme de haut niveau et avez fait un stage de deux ans dans une entreprise concurrente.

Vous cherchez donc à négocier une augmentation de 1000 dinars.

Situation du responsable des ressources humaines

Vous êtes responsable des ressources humaines chez XYZ Co et vous gérez l'embauche d'un nouvel analyste. La personne qui occupait le poste est partie chez la concurrence, il est urgent de combler ce déficit.

Le précédent analyste avait une expérience de plus de 10 ans, un salaire de 3500 dinars tunisiens et bénéficiait de 4 semaines annuelles de vacances.

Néanmoins, vu la situation économique un peu fluctuante de l'entreprise, vous avez comme consigne de ne pas dépasser 2800 dinars, salaire courant pour le poste dans la région.

Vous recevez plusieurs personnes dans la matinée, celui-ci est votre premier candidat.

Annexe 2. Les rôles – Situation 2

Situation du chercheur d'emploi

On vous a offert un poste d'ingénieur chez XYZ Co. pour 2300 dinars tunisiens mensuels. Vous ne connaissez pas le salaire habituel pour ce genre de poste mais, dans votre précédent emploi, en tant qu'ingénieur junior, votre salaire était de 3500 dinars. Vous avez 5 ans d'expérience. Néanmoins, la situation de l'emploi est difficile dans la région. Votre époux/se est actuellement, il/elle aussi, à la recherche d'un emploi, et aurait éventuellement une proposition, mais dans un lieu assez éloigné de votre domicile, ce qui signifierait qu'elle/il rentrerait tard et ne pourrait pas s'occuper de votre jeune enfant. Vous êtes donc prêt(e) à prendre ce poste, même si le salaire est en-dessous de vos prétentions, mais à partir du moment où les horaires pourraient être flexibles et que vous pourriez travailler un jour par semaine depuis votre domicile.

Situation du responsable des ressources humaines

Vous êtes responsable des ressources humaines chez XYZ Co et vous gérez l'embauche d'un nouvel ingénieur. Vous avez déjà plusieurs candidats à ce poste. Vous êtes à la recherche de quelqu'un avec de l'expérience, et vous n'avez pas de salaire élevé à offrir dans l'immédiat. Le maximum que vous pourriez offrir est 2500 dinars, et le salaire initialement proposé au candidat est de 2300 dinars. En revanche, il existe des possibilités d'évolution et d'augmentation pour l'an prochain.

Ce candidat est le plus sérieux que vous ayez reçu, il a l'expérience requise pour le poste proposé et de bonnes références.

Annexe 3. Les critères à observer

- Le candidat était-il professionnel et ouvert, compte-tenu de ce qu'il voulait ?
- Le candidat a-t-il fait preuve de flexibilité ?
Est-il resté fixé sur le salaire proposé (ou auquel il pouvait prétendre) ou a-t-il essayé de négocier d'autres avantages ?
- Le gestionnaire des ressources humaines a-t-il fait preuve de flexibilité ? Comment ? Pourquoi ?
- Le candidat a-t-il montré de la persévérance (ne pas céder trop facilement à l'offre des responsables RH) ?
- Le candidat a-t-il demandé des éclaircissements sur le poste ?
- Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné dans la négociation ?
- Qu'est-ce qui a bien fonctionné dans la négociation ?
- Quelles suggestions avez-vous à proposer au candidat ?

Activité 3. Négociation de la charge de travail



Objectif de l'activité

Cet exercice sur la négociation de la charge de travail vous aidera à présenter un raisonnement argumenté à votre responsable pour lui faire savoir que votre charge de travail devra être ajustée.



Durée estimée 45 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Photocopie du tableau (ci-dessous).



Déroulement de l'activité

Toute personne qui a travaillé pour un patron, à quelque titre que ce soit, a déjà vécu ce type de situation. Vous voulez faire du bon travail et assumer les tâches qui vous sont confiées, sauf qu'à un moment donné, cela devient trop lourd. Comment allez-vous faire savoir à votre patron que vous ne pourrez plus assumer toutes ces tâches qu'on veut vous confier, sans lui donner l'impression que vous êtes un employé rétif au travail ou peu performant ? La situation est délicate. Si vous parlez, vous risquez d'apparaître à votre patron sous un mauvais jour. Si vous ne dites rien, votre performance pourra en souffrir car vous serez forcé de vous surmener et d'amener peut-être votre patron à juger sévèrement votre performance.

Il existe, heureusement, un moyen de vous sortir de cette situation. Vous devez bien réfléchir à la manière de faire passer le message car lorsque votre patron se trouvera confronté à des arguments solides, il y a des chances réelles qu'il respecte votre point de vue. Il pourra même se rendre à vos arguments. Utilisez les trois conseils suivants pour vous assurer que vous aborderez de la meilleure façon la prochaine entrevue que vous aurez avec lui.

1. Affrontez le problème tôt.

2. Dans cette situation, le plus important est de réagir avant qu'il ne soit trop tard. Par exemple, si l'on vous a imposé de mener de front plusieurs projets et que vous attendiez que des responsables disent à votre patron que vous êtes surchargé de travail, vous n'obtiendriez probablement pas de bonne réponse. Vous devez donc parler sans délai, au premier signe de surcharge. C'est une bonne idée que d'alerter votre patron avant de vous trouver devant une surcharge de travail. Quand on vous confie un projet supplémentaire, il peut en effet être utile de dire quelque chose comme : "Je peux prendre ce dossier-ci, mais je n'aurai plus le temps pour autre chose". De cette façon, vous dites que vous faites votre devoir, tout en laissant entendre que votre temps est entièrement rempli et que votre patron devra dorénavant se tourner vers quelqu'un d'autre. Mettez en avant les faits.

3. Vous pointer dans le bureau de votre patron et dire que vous êtes surmené ne sera pas une bonne stratégie. S'il vous a assigné tout ce travail, c'est qu'il a, de toute évidence, estimé que vous pouviez y arriver. Avant de poser le problème, vous devez donc prendre le temps d'organiser votre défense. Exposez en détail le temps que vous prendra chaque partie du travail qui vous est demandé et montrez, chronomètre à l'appui, qu'il n'y a tout simplement pas assez d'heures dans la journée pour tout faire. Il sera dès lors difficile d'argumenter face à des faits concrets, exposés à partir d'une construction logique. Faites équipe avec un (ou plusieurs) collègue(s).

Vous n'êtes probablement pas le seul employé du bureau à vous sentir dépassé par les tâches qui vous sont assignées. La plainte aura plus de poids si deux ou plusieurs d'entre vous avez une réunion avec le patron et présentez vos préoccupations en tant que groupe. Le point important dans ce cas est que vous parliez d'une seule voix et qu'il n'y ait pas de désaccord entre vous pendant la réunion. Votre patron a besoin d'une équipe soudée et motivée. Un groupe d'employés qui se déclarent tous surchargés de travail ne peut qu'attirer l'attention sur une situation forcément anormale. Ce genre de réunion nécessite un ton positif pour réussir. Si le mécontentement ou la colère prennent le dessus, vous ne trouverez pas l'accueil escompté. Essayez d'inscrire la réunion dans un contexte positif en faisant valoir que vous êtes préoccupés par le bien général de l'entreprise. Avant d'informer votre patron que vous êtes surmené, assurez-vous que vous l'êtes vraiment. Pensez à la façon dont vous passez votre temps, demandez-vous si vous ne pourriez pas en faire plus en étant plus efficace ou plus concentré pendant la journée. Si vous êtes sûr que vous avez vraiment trop à faire, pensez aux trois conseils énoncés ci-dessus et parlez avec votre patron avec confiance de cette situation.

Tâche	Date limite	Cause de l'émission	Preuve	Solution proposée
1.				A
2.				B
3.				C



LA PRISE DE DECISION

LA PRISE DE DECISION

Toute personne est quotidiennement amenée à faire des choix qui vont de la façon de s'habiller aux aliments consommés. Très souvent, ces choix sont basés sur des intuitions, plutôt que des décisions réfléchies. Dans la vie professionnelle, prendre une décision nécessite plus qu'un choix aléatoire. Pour le chercheur d'emploi, il est utile de se familiariser avec les techniques de prise de décision, car cette compétence est aujourd'hui fort appréciée des employeurs. Pouvoir et savoir prendre des décisions réfléchies représente aussi une force, tout au long de la recherche d'un emploi.

La prise de décision consiste à choisir entre plusieurs alternatives. Tandis que la plupart de nos décisions au quotidien ont des implications mineures, les décisions prises au cours de la recherche d'un emploi et sur le lieu de travail peuvent avoir de lourdes conséquences. De mauvais choix peuvent engendrer une perte de temps, d'énergie et de ressources ou encore être une source de conflits. Prendre de bonnes décisions permet d'être plus productif et utile à son entreprise ou son organisation, et de s'ouvrir des perspectives de progression dans la carrière professionnelle.

Les éléments déclencheurs de la prise de décision sont multiples, ils sont parfois positifs – par exemple, s'il s'agit de saisir une nouvelle opportunité – parfois négatifs – par exemple, s'il s'agit d'éviter une menace. Une bonne prise de décision se fait en plusieurs étapes. Lors de la prise de décision, chaque personne est influencée par différents facteurs, allant des expériences vécues aux croyances personnelles. Savoir identifier ses propres stimulants permet, à cet égard d'identifier ses limites et ses comportements contreproductifs.

MODULE THÉORIQUE

La prise de décision



Définition de la compétence

La prise de décision est un processus cognitif complexe, différent de la réaction instinctive et immédiate, il vise à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives. Ce processus est théoriquement basé sur des critères de choix, et sur une analyse des enjeux et des options, et conduit à un choix final.

En entreprise, ce sont généralement les managers qui sont appelés à prendre des décisions.



Importance de cette compétence pour les chercheurs d'emploi

Prendre une décision est un processus courant. Cette compétence est très appréciée car l'un des besoins fondamentaux des entreprises d'aujourd'hui et de demain est l'amélioration des processus de prise de décision. En entreprise, il revient au manager de prendre les décisions relatives à l'organisation, mais les équipes de travail peuvent être sollicitées de la part du manager pour prendre une décision par rapport à une problématique spécifique au fonctionnement ou au développement de l'entreprise.

Les étapes de la prise de décision

Prendre une décision est un processus courant. En entreprise, il revient au gestionnaire de prendre les décisions relatives à l'organisation. De même, les équipes de travail peuvent être sollicitées de la part du gestionnaire. Enfin, chaque individu est amené à prendre des décisions dans son quotidien.

Huit étapes jalonnent le processus de prise de décision.

Etape 1 - identification d'un problème : la première étape avant la prise de décision est d'identifier l'existence d'une différence entre la situation réelle et l'état qui est souhaité. Cet écart exerce une pression sur l'administrateur, qui l'oblige à agir. C'est l'étape de l'analyse de la situation.

Etape 2 - identification des critères en vue de la prise de décision : définir les règles ou les méthodes qui seront importantes pour résoudre le problème. Chaque individu chargé de prendre des décisions possède un éventail de critères qui le guident à cet effet. Il est important d'identifier les critères qui seront pris en compte.

Etape 3 - classification et pondération des critères : il s'agit de donner la priorité aux critères sélectionnés au cours de l'étape précédente, puisqu'ils n'auront pas tous la même importance lors de la prise de décision finale. Il existe habituellement un critère préférentiel, les autres étant parfois pondérés par comparaison entre eux et par évaluation par rapport au critère préférentiel.

Etape 4 - choix d'options : il consiste en la capacité à identifier et à présenter toutes les alternatives envisageables pour résoudre correctement le problème.

Etape 5 - analyse des alternatives : le responsable de la prise de décision doit étudier avec soin les alternatives qui ont été proposées. Les points forts et les points faibles de chacune d'entre elles devront être mis en évidence, après comparaison avec les critères choisis et classés au cours de la deuxième et troisième étape.

Etape 6 - choix d'une alternative : lorsque toutes les alternatives ont été envisagées et présentées, puis évaluées par le responsable de la prise de décision en fonction des critères définis et hiérarchisés, il faut choisir une option unique : la meilleure parmi celles qui ont été présentées en suivant la procédure établie.

Etape 7 - mise en place de l'alternative : une fois le choix effectué, pour appliquer cette décision, il faut d'abord la communiquer aux personnes concernées et obtenir leur engagement vis-à-vis de celle-ci. Cela est plus facile lorsque les personnes responsables de l'exécution de la décision participent au processus.

Etape 8 : évaluation de l'efficacité de la décision : enfin, il faut évaluer le résultat obtenu et vérifier si le problème a été corrigé et/ou résolu. Si celui-ci persiste, il faudra analyser les phases précédentes pour identifier une éventuelle erreur et prendre une nouvelle décision relative à la décision initiale : soit y renoncer complètement, soit la modifier à partir de l'une des étapes précédentes.

Les facteurs qui influencent la prise de décision

Les personnes amenées à prendre des décisions sont influencées par différents facteurs. L'impact de ces facteurs et prédispositions sera différent pour chaque personne, en fonction de son expérience de vie et de ses performances passées. Comme facteurs d'influence significatifs, on identifie notamment l'environnement socioculturel de la personne, son attachement à des traditions ou valeurs particulières, ses croyances personnelles (croyances sur soi-même, sur le monde, croyances religieuses ou idéologiques...).

Une personne est également influencée par ce qu'elle observe et comprend de sa réalité : est-elle en possession de données, de statistiques et de faits concrets sur une situation appelant à une prise de décision ?

Enfin, les habitudes personnelles, mais aussi l'intuition peuvent influencer le moment et la façon dont nous prenons nos décisions.

Les facteurs qui déclenchent la prise de décision

Plusieurs facteurs contribuent à déclencher la prise de décision. L'effet déclencheur le plus classique est l'apparition d'un problème qui demande une solution. Au quotidien, nous sommes confrontés de façon permanente à des problèmes, petits ou grands, qui nous poussent à prendre des décisions pour trouver les solutions adéquates. Une situation problématique ou un dilemme appelant à la prise de décision se cristallise le plus souvent lorsque la personne affectée observe un écart entre l'état réel d'une situation et l'état souhaité. Cette situation typique demande d'envisager une ligne de conduite alternative et de passer à l'action. C'est le cas aussi lorsqu'on essaye d'éviter une menace.

Les situations d'urgence et de crise, ainsi que les contraintes de temps sont aussi des causes courantes qui déclenchent une prise de décision. Beaucoup de personnes se sentent motivées et plus productives dans les situations où elles sont pressées par le temps. Avoir envie de saisir une opportunité qui se présente, parfois de façon inattendue, engendre souvent le besoin de prendre une décision. Cela peut se faire plus facilement lorsque la personne est en possession de nouvelles informations utiles et nécessaires à la prise de décision, et lorsqu'il y a une convergence d'idées entre elle et son entourage. Ce dernier critère est important pour que la personne devant prendre une décision se sente soutenue.

Les drivers (Analyse transactionnelle, selon Taibi Kahler)

L'analyse transactionnelle a été développée dans les années 1979 par Taibi Kahler, docteur en psychologie, qui s'est appuyé sur ses observations des relations et du management des entreprises américaines. Kahler a identifié cinq facteurs communs – ou « drivers » – qui nous motivent, mais qui peuvent être aussi à l'origine de comportements dysfonctionnels dans la prise de décision et le passage à l'action.

Les cinq drivers sont

- 1. Être parfait :** La personne motivée par le désir d'être parfaite s'efforce d'être correcte sur tous les plans et de réussir dans ce qu'elle entreprend. Elle a souvent l'ambition d'avoir de bons résultats ou de gagner dans un environnement compétitif. Elle utilise un vocabulaire précis, est habituellement propre et soignée et rarement complètement satisfaite de ce qu'elle fait. Ses forces sont la capacité de travailler dur et une haute qualité de rendement. Ses faiblesses sont la peur constante de l'échec ou de la perte de contrôle ainsi qu'un besoin constant de surcompensation. La personne désireuse d'être parfaite est vulnérable au surmenage, mais elle peut aussi ne pas terminer son travail parce qu'elle craint la critique.
- 2. Être fort :** La personne motivée par le désir d'être forte n'aime pas se sentir vulnérable et montrer ses faiblesses. Elle a tendance à ne pas exprimer ouvertement ses émotions. Très souvent, elle vient en aide aux autres mais pas à soi-même : elle pense ne pas avoir besoin d'aide ou n'aime pas demander de l'aide. Son comportement est affirmé et démontre de la force, il peut parfois être perçu comme agressif. Son vocabulaire est objectif, ne fait pas référence aux émotions et utilise rarement le « je ». Ses

forces sont la capacité à assumer les tâches sans se plaindre, et à faire avancer les projets – même en situation de crise. Elle est généreuse et aidante, ne prend pas les choses en ne pensant qu'à sa personne et ne se laisse pas aspirer par des situations chargées d'émotion. Ses faiblesses sont la tendance au retrait en situation de stress, le refus de reconnaître qu'elle est stressée et la suppression des émotions. Elle a tendance à mépriser ceux qui montrent leur faiblesse.

- 3. Faire des efforts** : Cette personne peut difficilement refuser une demande et a le sentiment de devoir au moins essayer. Elle est motivée par un désir permanent d'amélioration. Elle a souvent l'impression de ne pas être assez bonne et n'est pas satisfaite du travail accompli. Son vocabulaire utilise des mots tels que « essayer » ou « tenter » plutôt que « faire ». Ses faiblesses sont une tendance à l'anxiété, à l'épuisement, à se sentir profondément blessée par la critique, à avoir l'impression de ne jamais être reconnue à sa juste valeur et à avoir peur de l'achèvement.
- 4. Se dépêcher** : Cette personne est motivée par le désir d'aller plus vite : quoi qu'elle fasse, ça n'est jamais assez rapide, car il y a tant de choses à faire et le temps manque toujours. Elle est généralement enthousiaste, orientée vers l'action et peut faire plusieurs choses à la fois. Son vocabulaire est marqué par la temporalité avec des mots comme « maintenant », « dans deux jours », « échéancier », etc. Elle parle rapidement, peut être impatiente, regarde fréquemment sa montre, se plaint souvent de manquer de temps. Ses forces sont la capacité à accomplir rapidement les tâches tout en travaillant de manière concentrée. Ses faiblesses sont parfois le sacrifice de la qualité au profit de la rapidité. Elle peut avoir tendance à mettre les autres sous pression pour qu'ils produisent plus.
- 5. Faire plaisir** : La personne qui est motivée par le désir de faire plaisir se sent souvent responsable du bonheur des autres. Elle ne considère avoir atteint son objectif que lorsque qu'elle reçoit des remerciements et de la reconnaissance. Dans le cas contraire, elle aura un sentiment d'échec. Elle se comporte avec bienveillance, est souriante et amicale. Elle a parfois de la difficulté à prendre sa place dans le groupe et s'excuse, même lorsqu'elle n'est pas en tort. Ses forces sont une bonne capacité de travail en équipe et le souci du quant au bien-être d'autrui. Ses faiblesses sont un trop grand souci de la façon dont elle est perçue, le besoin constant d'approbation et la difficulté à dire « non ».



Points-clés à retenir

Prendre une décision est un processus courant, que ce soit de la part du manager, des équipes de travail ou dans la vie de tous les jours.

On reconnaît huit étapes au processus de prise de décision

- Etape 1 : identification d'un problème ;
- Etape 2 : identification des critères en vue de la prise de décision ;
- Etape 3 : classification et pondération des critères ;
- Etape 4 : choix d'options ;
- Etape 5 : analyse des alternatives ;
- Etape 6 : choix d'une alternative ;
- Etape 7 : mise en place de l'alternative ;
- Etape 8 : évaluation de l'efficacité de la décision.

Les cinq drivers personnels qui nous motivent, selon l'analyse transactionnelle de Kahler, sont

- Être fort ;
- Être parfait ;
- Faire des efforts ;
- Se dépêcher ;
- Faire plaisir.

MODULE PRATIQUE

La prise de décision



Public cible Ce module d'accompagnement s'adresse aux chercheurs d'emploi bénéficiant de l'accompagnement en soft skills proposé par l'ANETI.

Objectif opérationnel Permettre au participant de maîtriser les outils pour prendre les meilleures décisions.

Objectifs spécifiques A la fin de ce module, les participants seront capables de :

1. Décrire l'importance de la prise de décision ;
2. Expliquer le processus de prise de décision et les facteurs qui influencent ce processus ;
3. Reconnaître leurs drivers personnels et décrire la façon dont ceux-ci influencent leur propre prise de décision.

Méthodes pédagogiques L'approche pédagogique se base essentiellement sur :

- Une pédagogie active, variée alternant exposés, exercices d'appropriation et jeux de rôle.
- Des méthodes et outils concrets et opérationnels directement utilisables en situation professionnelle.
- Des ateliers pratiques en rapport avec des situations en rapport avec l'entreprise.

Déroulement Le module aura une durée d'**un jour** pour une durée totale de 5 heures.

Nombre de participants 20

Plan de formation **Jour 1**

1. Présentation et attentes des participants – 30 minutes
2. Travailler ensemble pendant cette formation – 10 minutes
3. Activité 1. La méthode des états désirés :
La force de la vision – 20 minutes
4. Activité 2 ou 3 : Permettre aux chercheurs d'emploi de créer leur propre vision personnelle – 30 à 45 minutes
5. Activité 4. Le processus de prise de décision et les facteurs influant sur ce processus – 2 heures
6. Activité 5. Mes drivers – 2 heures
7. Activité 6. Mon chemin (**facultatif**)
8. Conclusion du module – 20 minutes

Activité 1. La méthode des états désirés - La force de la vision



Objectif de l'activité

Cet exercice est conçu pour permettre au groupe de prendre conscience de l'importance d'une vision et de se familiariser avec le processus de création d'une vision.

Il peut servir d'exercice préliminaire à l'exercice de création d'une vision partagée pour une équipe ou l'ensemble d'une organisation.



Durée estimée 15 à 20 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- **Extrait du Film "Alice au pays des merveilles"**

Alice : "Voulez-vous m'indiquer, s'il vous plaît, le chemin que je devrais emprunter ?"

Ça dépend beaucoup de l'endroit où vous voulez aller", dit le Chat.

"Je ne me soucie guère où ...", fit Alice.

"Alors peu importe quel chemin vous prendrez", dit le Chat.

OU

- **Lien de la vidéo**



https://www.youtube.com/watch?v=onkbaz3KR_4



Déroulement de l'activité

1. Présenter la vidéo ou lire la discussion entre le chat et Alice.

2. Stimuler la participation en demandant :

a. A quoi pensent-ils ?

b. Quelle leçon en tirer ?

3. En synthèse :

a. Le formateur conclut sur l'importance d'avoir une vision pour les chercheurs d'emploi. Celle-ci leur permettra de canaliser leurs ressources et facilitera la prise de décision.

4. En conclusion

a. Proposer 5 minutes de réflexion individuelle pour que les apprenants répondent à la question suivante : « Quelle est ma situation future désirée, souhaitée, préférée ? »

Activité 2. Créer une vision personnelle



Objectif de l'activité

Cet exercice est conçu pour permettre au groupe de prendre conscience de l'importance d'une vision et de se familiariser avec le processus de création d'une vision.

Il peut servir d'exercice préliminaire à l'exercice de création d'une vision partagée pour une équipe ou l'ensemble d'une organisation.



Durée estimée 30 à 45 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Papiers A4 et flipchart.



Déroulement de l'activité

1. Introduire et discuter le concept de "Vision"

En plénière, demandez : « Qu'est-ce qu'une vision ? »

Notez les réponses puis expliquez le concept de vision. « Une vision est une image d'espoir, quelque chose que vous souhaitez véritablement créer. »

2. Exercice préliminaire : « Quelle signification se cache derrière un prénom ? » (facultatif, en fonction du temps dont vous disposez).

a. Expliquez que beaucoup de prénoms sont représentatifs de la vision que vos parents ou votre famille avaient pour votre avenir.

b. Demandez aux participants de former des binômes. Ils prendront 5 minutes pour discuter des questions suivantes :

- Quelle est la signification de votre prénom ?
- Quelle est son origine ?
- Savez-vous quel avenir vos parents envisageaient pour vous ?

c. Échangez des points de vue à partir d'exemples de visions suggérées par les prénoms.

3. Créer une vision personnelle

a. Distribuez une ou deux feuilles A4 à chaque participant.

b. Demandez-leur de réfléchir à ce qu'ils souhaitent pour leur propre avenir.

Demandez-leur de réfléchir profondément, sans toucher à leurs documents, en fermant les yeux, s'ils le souhaitent.

c. Posez-leur, sur un ton calme, les questions suivantes, en prenant soin de leur laisser le temps de réfléchir et de créer des images mentales.

- Pensez à votre vie personnelle. Quel est l'état de santé ou le niveau de forme physique dans lequel vous souhaiteriez être ?
- Imaginez-vous dans ce corps, tel que vous le souhaitez dans l'idéal. Quelles activités ou loisirs souhaitez-vous pratiquer ? Imaginez-vous en train de pratiquer une de ces activités
- **Temps de réflexion.**
- Pensez maintenant à votre famille et à vos amis, à votre entourage. Imaginez-vous et imaginez vos proches en harmonie avec l'image de ce à quoi vous aspirez, et en train de pratiquer les activités que vous souhaitez. Visualisez le plus clairement possible cette situation de bonheur.
- **Temps de réflexion.**
- Pensez maintenant à votre travail. Imaginez l'endroit où vous souhaitez vraiment travailler. Avec qui travaillez-vous ? À qui offrez-vous des services ? Que faites-vous ?
- **Temps de réflexion.**
- Pensez à la façon dont vous pouvez contribuer à un monde meilleur. Que souhaitez-vous faire plus que tout, pour donner à votre tour comme vous avez reçu ? Quelle image avez-vous de ce que vous faites pour la société ou pour votre organisation et dont vous êtes fier ?
- **Temps de réflexion.**
- Demandez maintenant aux participants d'écrire en quelques mots ces images mentales.

d. Pendant que les participants réfléchissent, notez en titre de feuilles volantes les différents thèmes que vous avez évoqués (image personnelle, famille et proches, travail, contribution humanitaire).

e. Demandez aux participants de partager leurs visions par groupes en s'exprimant au présent. (En disant par exemple : « Je suis » ou « J'ai... »).

f. Donnez quelques minutes aux participants pour partager leurs visions. Demandez-leur ensuite de partager à nouveau ces propos avec une autre personne.

g. Si certains des participants sont d'accord pour partager leurs exemples avec l'ensemble du groupe, encouragez-les.

Activité 3. “Mon Vision Board”



Objectif de l'activité

Cet exercice est conçu pour permettre aux membres du groupe de se projeter dans le futur et de concevoir leur situation future préférée.

Il peut servir d'exercice préliminaire à l'exercice de création d'une vision partagée pour une équipe ou l'ensemble d'une organisation.



Durée estimée

45 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Un tableau à remplir pour chaque participant (Disponible ci-après « Mon Vision Board : Tableau à remplir »).
- Une feuille A4 pour chaque participant.



Déroulement de l'activité

1. Première étape : Mon tableau de vision

- a. Distribuer les tableaux à remplir (disponibles ci-après). Chaque chercheur d'emploi écrira sa vision avec une formulation positive et en utilisant un verbe au présent.

Exemples :

- Je travaille au sein de l'entreprise, dans le secteur de....
- J'ai 3 ans d'expérience...
- Je suis titulaire d'un diplôme en...
- Je maîtrise deux langues...
- Je maîtrise le logiciel X, l'outil informatique Y...
- Je suis marié(e) et père/mère d'un enfant...

2. Deuxième étape : Je dessine Mon Vision Board

- a. Distribuer des feuilles blanches et demander aux participants de dessiner leur Vision Board en les encourageant à développer leur créativité et leur imagination.
- b. Rappeler aux chercheurs d'emploi que c'est un exercice « gratuit » et qui ne demande qu'un travail d'imagination et de gymnastique intellectuelle. Ils peuvent parler de leur passion, de leurs talents et compétences, de leurs objectifs – financiers, personnels, professionnels, sociaux, spirituels, religieux, en matière de santé, de vie de couple, de famille – dans tous les domaines de la vie.
- c. En conclusion, le formateur propose le partage des différentes visions.

Annexe. Mon Vision Board : Tableau à remplir

Ma vision au 31/12/2020

- Ce que je veux être :
- Ce que je veux avoir :
- Ce que je veux faire :

Ma vision au 31/12/2019

- Ce que je veux être :
- Ce que je veux avoir :
- Ce que je veux faire :

Ma vision au 31/12/2018

- Ce que je veux être :
- Ce que je veux avoir :
- Ce que je veux faire :

Activité 4. Le processus de prise de décision et les facteurs influant sur ce processus



Objectif de l'activité

Cet exercice est conçu pour permettre aux participants de reconnaître les différentes étapes du processus de décision ainsi que les facteurs qui déclenchent ou influencent ce processus.



Durée estimée 100 à 120 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Papier A4.



Déroulement de l'activité

- 1. Réflexion individuelle (10 minutes).**
 - a. Le conseiller accompagnateur demande aux participants de se souvenir d'une situation où ils ont dû prendre une décision.
 - b. Comment ont-ils pris cette décision ?
 - Ont-ils pris cette décision directement ?
 - Ont-ils négocié ?
 - Leur décision a-t-elle été acceptée ou rejetée ?
- 2. Demander maintenant aux participants de se regrouper en équipes de 4 à 6 personnes.**
 - a. Ils ont 30 minutes pour :
 - Lister les facteurs qui peuvent déclencher la prise de décision
 - Lister les facteurs qui peuvent influencer le processus de décision
 - b. Chaque groupe nomme un représentant qui exposera les résultats de leur réflexion en plénière.
 - c. Présentation du travail des participants (30 minutes).
 - d. Le formateur présente et explique les facteurs qui déclenchent la prise de décision (10 minutes).
 - Apparition d'un problème ; situation d'urgence, de crise, contrainte du temps ; saisir une opportunité ou éviter une menace ; convergence d'idées avec l'entourage ; disponibilité des informations nécessaires pour la prise de décision ; besoin de liquider une affaire ; écart entre un état observé et un état souhaité qui appelle une ligne de conduite alternative, Passer à l'action.
 - e. Le formateur présente et explique les facteurs qui influencent une prise de décision (10 minutes).
 - Culture, Tradition, Valeurs, Croyances, Programmations passées, Intuition, Données, Faits, Habitudes, Statistiques.

f. En conclusion, le formateur présente et explique les étapes d'une prise de décision (10 minutes).

- Etape 1 : identification d'un problème.
- Etape 2 : identification des critères en vue de la prise de décisions.
- Etape 3 : classification et pondération des critères.
- Etape 4 : choix d'options.
- Etape 5 : analyse des alternatives.
- Etape 6 : choix d'une alternative.



<https://www.captio.fr/capfr-tableau-comparatif-de-gestion-des-frais-de-deplacement>

- Etape 7 : mise en place de l'alternative.
- Etape 8 : évaluation de l'efficacité de la décision.

Sources :
références, liens,
internet, etc

Adapté du Module "Dynamique Professionnelle"
- ISG Tunis (2015-2017).

Activité 5. Mes drivers



Objectif de l'activité

Cet exercice est conçu pour permettre aux participants de comprendre ce que sont les drivers en analyse transactionnelle et reconnaître leurs drivers personnels qui vont influencer leur prise de décision.



Durée estimée

Environ 2 heures.



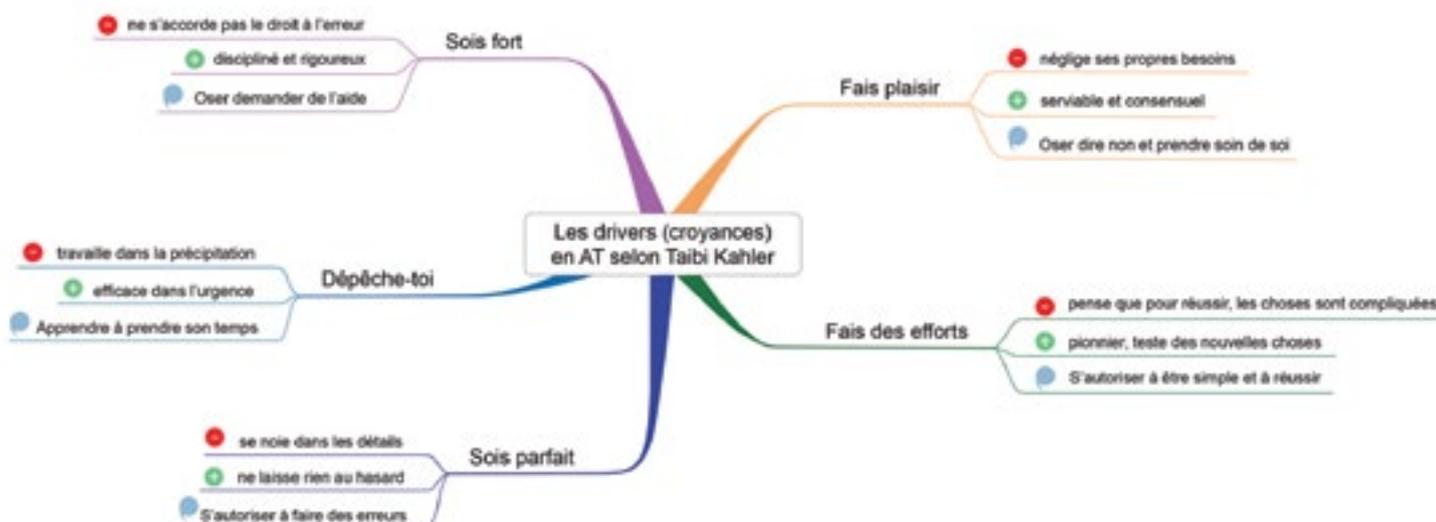
Ressources et matériels pédagogiques

- Vidéo projecteur.
- Une copie du test « Testez vos drivers personnels » (disponible en annexe de cette activité).



Déroulement de l'activité

- Expliquer les “drivers”** (voir la section sur les drivers dans ce chapitre sur la soft skill « prise de décision ») (10 à 15 minutes).
- Pour cela, il est conseillé de préparer une brève présentation avec les principaux points relatifs au sujet.**



- Test de personnalité sur les drivers** (30 à 40 minutes).

- Distribuer la première page test « Testez vos drivers personnels » (disponible en annexe ci-dessous) à chaque participant, et expliquer brièvement les consignes.
- Donner une dizaine de minutes aux participants pour remplir le questionnaire.

c. Lorsque tous les participants ont terminé le test, distribuer la seconde partie : « Les drivers personnels (2/3) – interprétation des résultats ».

Donner une dizaine de minutes aux apprenants pour calculer leurs scores.

d. Distribuer maintenant la troisième partie « Les drivers personnels (3/3) - synthèse » et revoir la grille d'interprétation avec les participants (10 minutes).

4. Travail de groupe sur la prise de décision en fonction des drivers personnels (60 minutes).

a. Regrouper les participants qui ont le même driver dominant (selon le test effectué précédemment).

b. Demander à chaque groupe de choisir une situation difficile qui demande une prise de décision, et travailler ensuite sur le processus de prise de décision. Peuvent-ils reconnaître l'influence de leurs drivers sur leur prise de décision (15 minutes).

c. Présentation des travaux produits par chaque sous-groupe (20 minutes).

d. Discussion, capitalisation et synthèse par le formateur (20 minutes).

Sources : Taibi Kahler et Medges Capers

références, liens, internet, etc Lien : http://www.leadershipcolab.org.uk/pluginfile.php/18322/mod_resource/content/2/5-Drivers-Overview-1.pdf 

Lien questionnaires :

<https://www.weabow.com/test-personnalite-gratuit.html> 

Les 5 drivers qui nous gouvernent :

<http://www.hexalto.com/les-5-drivers-qui-nous-gouvernent/> 

Les drivers personnels (1/3) Testez vos drivers personnels

Répondez spontanément par « oui » « non » ou « parfois » à chacune des questions puis reportez-vous à la rubrique « Résultats » pour interpréter vos réponses.

Questions	oui	parfois	non
1. Pouvez-vous toujours faire face aux situations difficiles ?			
2. Êtes-vous fier de votre exactitude et votre capacité à faire les choses parfaitement ?			
3. Laissez-vous des tâches sans les finir parce que de nouvelles tâches vous intéressent ?			
4. Êtes-vous souvent pressé ?			
5. Bien vous entendre avec les gens est votre priorité.			
6. Êtes-vous fier de pouvoir travailler sous pression ?			
7. Aimez-vous relever le défi de mettre de l'ordre ?			
8. Êtes-vous motivé à l'idée d'explorer au travail différents domaines ?			
9. Êtes-vous en retard à vos rendez-vous ?			
10. Pensez-vous percevoir intuitivement comment les gens se sentent ?			
11. Pouvez-vous rester calme pendant une crise ?			
12. Aimez-vous expliquer les choses avec précision ?			
13. Êtes-vous motivé par de nouvelles tâches ?			
14. Faites-vous preuve d'impatience, finissez-vous les phrases des autres ?			
15. Êtes-vous heureux quand le point de vue de tout le monde est pris en considération ?			
16. Avez-vous du mal à demander de l'aide ?			
17. Êtes-vous dérangé quand vous voyez des erreurs (petites ou grosses) ?			
18. Avez-vous tendance à mener plusieurs tâches de front ?			
19. Avez-vous tendance à reporter les choses à faire ?			
20. Faites-vous en sorte d'éviter les conflits ?			

Les drivers personnels (2/3) Interpretation des resultats

Regardez maintenant votre grille de réponse, et notez dans le tableau ci-dessous le chiffre correspondant à **vos** réponse dans la cellule de couleur :

- La réponse « **Oui** » vaut 4 points
- La réponse « **Parfois** » vaut 2 points
- La réponse « **Non** » vaut 0 points

Une fois que vous aurez reporté les points correspondant à chaque question dans les cases colorées, faites le total en bas de chaque colonne afin d'obtenir les scores respectifs à chaque driver et découvrez vos drivers personnels.

Driver	Sois fort	Sois parfait	Fais des efforts	Dépêche-toi	Fais plaisir
Question 1					
Question 2					
Question 3					
Question 4					
Question 5					
Question 6					
Question 7					
Question 8					
Question 9					
Question 10					
Question 11					
Question 12					
Question 13					
Question 14					
Question 15					
Question 16					
Question 17					
Question 18					
Question 19					
Question 20					
Total					

	Avantages	Comportements-clé	Messages-clés
Dépêche-toi	Efficace dans l'urgence	Toujours pressé Travaille dans la précipitation	« Commence plus tôt » « Il est urgent d'attendre »
Sois fort	Discipline, rigueur Hyper-responsable	Ne s'accorde pas le droit à l'erreur Prend tout sur ses épaules Consensuel	« C'est OK de demander de l'aide » « Partage »
Sois parfait	Ne laisse rien au hasard Perfectionniste	Génère de la « sur-qualité » Se noie dans les détails	« C'est OK de faire des erreurs » « C'est assez »
Fais plaisir	Toujours disponible Serviable	Centré sur les priorités des autres, il oublie les siennes Néglige ses propres besoins	« Occupe-toi un peu de toi » « Ose dire NON »
Fais des efforts	Trouve sa reconnaissance dans les efforts qu'il fait Persévérant, lutte pour s'en sortir	Manque d'attention sur les résultats	« C'est OK pour réussir » « Pense : valeur ajoutée »

Activité 6. Mon chemin



Objectif de l'activité

Cet exercice est conçu pour permettre aux participants de comprendre ce que sont les drivers en analyse transactionnelle et de reconnaître les drivers personnels qui vont influencer leur prise de décision.



Durée estimée

De 30 à 45 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Papier grand format, postits, stylos.



Déroulement de l'activité

C'est un jeu où il y a une planche avec différentes cases (un peu comme le jeu de l'oie) et un trajet à effectuer (Départ/Arrivée). Ces cases sont de différentes couleurs (qui correspondent aux catégories) issues du questionnaire des drivers (voir exercice précédent). A chaque fois que le chercheur avance, et selon la couleur de la case dans laquelle il se trouve, il choisit au hasard une carte ayant la même couleur que la case et portant une question à laquelle il doit répondre en donnant au moins un exemple. **Le jeu continue de cette façon jusqu'à l'arrivée.**



Sources :



Lien questionnaires :

<https://www.weabow.com/test-personnalite-gratuit.html>



L'ADAPTATION AU CHANGEMENT

L'ADAPTATION AU CHANGEMENT

À l'heure de la mondialisation, le rythme du changement ne cesse de s'accroître. Evoluer dans un climat d'incertitude devient l'un des défis les plus importants auxquels les individus sont confrontés. Sur le lieu de travail et dans la recherche d'emploi, chaque personne est régulièrement impliquée dans des cycles de transitions majeures : s'adapter aux nouvelles technologies, faire face à une nouvelle situation professionnelle, aux changements de systèmes et de structures, s'adapter à la réorganisation d'une équipe de travail ou de ses fonctions. L'adaptation au changement est aujourd'hui une compétence de plus en plus recherchée et appréciée par les employeurs.

En plus des changements dans la vie professionnelle, toute personne fait face à des changements qui affectent sa vie personnelle (problèmes de santé, déménagement, deuil, etc.) Il est parfois difficile de s'adapter au changement, car celui-ci est souvent perçu comme une perte de contrôle. Les attentes basées sur les expériences passées ne correspondent pas toujours à la nouvelle réalité. Ceci cause des sentiments de frustration, de résistance et parfois de peur.

L'adaptation est le processus qui permet d'intégrer les implications positives et négatives d'un changement. S'adapter au changement nécessite de mobiliser de l'énergie et des ressources personnelles. Chacun a la capacité de s'adapter au changement, à des niveaux différents. L'adaptation peut être apprise et renforcée, de façon à permettre à un individu d'être plus souple, flexible et ouverte au changement. Accompagner le chercheur d'emploi dans ce processus, c'est l'aider à identifier les différentes réactions possibles face au changement et à connaître les facteurs qui influent sur sa capacité à s'adapter au changement, afin qu'il puisse mieux identifier ses besoins en période de transition. Enfin, comprendre le cycle d'apprentissage du changement permet au chercheur d'emploi de mieux s'armer pour y faire face.

MODULE THÉORIQUE

L'adaptation au changement



Définition de la compétence

Le changement peut être défini comme une modification profonde, la rupture d'un rythme, une rupture avec les habitudes, ou l'ordre établi.

L'expression « accepter le changement » désigne un processus psychologique qui nécessite une capacité à prendre de la distance pour laisser progressivement la place à un futur différent de ce que l'on a connu.



Importance de cette compétence pour les chercheurs d'emploi

Savoir composer avec des situations imprévues, pouvoir modifier ses priorités, ses exigences et ses attentes ; s'adapter dans sa manière d'agir et dans ses relations avec les autres ; développer une attitude de tolérance et être ouvert aux différences multiculturelles constituent autant de situations où l'adaptation au changement est importante.

Cette capacité à s'adapter est très recherchée par les entreprises qui évoluent dans un monde où le changement est permanent.

Les facteurs qui influencent la capacité au changement

Plusieurs facteurs influencent la capacité de chaque individu à s'adapter au changement.

- **Le contrôle** : Plus une personne aura un sentiment de contrôle dans une situation incertaine, mieux elle pourra gérer cette situation, sans générer trop de mauvais stress.
- **La prévisibilité** : En période difficile, une personne qui s'attend à un changement l'acceptera plus facilement, même si elle n'est pas en possession de tous les éléments de contrôle. Elle fera plus aisément face à la peur de l'inconnu.
- **La clarté** : Le degré de clarté des objectifs et une vision des scénarios possibles peuvent aussi augmenter le sentiment de contrôle perçu et la capacité de faire face au changement. En situation de changement, l'attitude à adopter est la transparence.
- **La compréhension** : Nous avons tous besoin de comprendre ce qui nous arrive et de donner un sens à une situation difficile. La personne qui fait face à un changement doit être en mesure de répondre à la question « pourquoi », autrement, elle se sentira impuissante.
- **La temporalité** : Le laps de temps entre le moment où le changement est annoncé et le moment où il a lieu, ainsi que le temps dont dispose une personne pour s'adapter auront un impact sur sa capacité à accepter le changement. Moins une personne a de temps pour se préparer au changement, plus la résistance sera grande.
- **Le degré d'expérience avec des changements passés** : Une personne très peu habituée au changement trouvera plus de difficulté à s'adapter qu'une personne régulièrement confrontée au changement. Cela dit, nous avons tous un seuil de tolérance face à des changements majeurs, que nous pouvons expérimenter sans nous sentir dépassés. Une personne qui a eu à faire face à des changements importants, dans un passé récent, est plus susceptible d'atteindre la limite de sa capacité à s'adapter.
- **La résilience** : C'est la faculté de « rebondir », de surmonter des situations difficiles ou génératrices de stress qu'on appelle résilience. Avec une plus grande résilience vient une capacité accrue à gérer le changement, le défi et l'incertitude.
- **Le niveau de stress** : Une personne fortement stressée aura plus de difficulté à accepter un changement qui cause du stress supplémentaire. Une bonne gestion du stress est donc indispensable pour faire face au changement.

Accepter le changement

L'expression « accepter le changement » désigne un processus psychologique qui nécessite une réelle capacité à prendre de la distance, pour laisser progressivement la place à un futur différent de ce que l'on a connu. Ce processus permettra au chercheur d'emploi de s'imaginer vivre dans un nouveau contexte et s'y intégrer. Le changement est toujours là, il peut arriver au moment où l'on s'y attend le moins. On peut parler de changements attendus ou non. Pour le chercheur d'emploi, le changement devient réel à partir du moment où il sait que sa situation va changer.

Le cycle d'apprentissage du changement

Tout changement nécessite de nouveaux apprentissages. Engager un groupe de chercheurs d'emploi dans une séance d'accompagnement peut être une expérience stimulante (changement désiré) ou frustrante (changement obligé). Dans leurs démarches, les chercheurs d'emploi feront de nouveaux apprentissages selon l'activité d'accompagnement vers laquelle ils seront orientés. Les réactions aux changements diffèrent d'un individu à un autre. Comme le montre le diagramme, ces réactions peuvent être actives, passives, en situation d'ouverture ou de fermeture.

Parmi ces réactions, différentes combinaisons peuvent exister, comme suit :

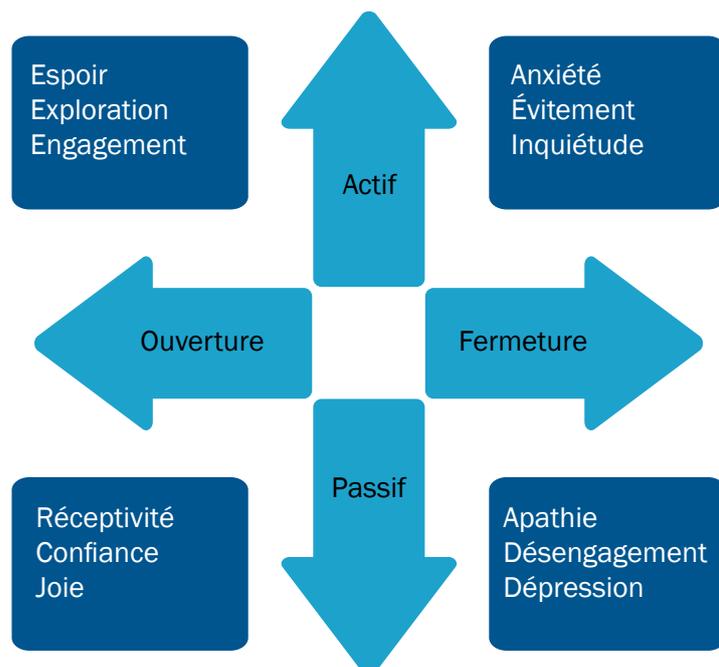


Figure 14: les réactions aux changements

Durant le processus d'apprentissage, il est normal d'osciller entre les mouvements d'ouverture et de fermeture, entre activité et passivité. La résistance au changement est le mouvement naturel de protection. C'est un mouvement qui est normal. C'est le besoin de se protéger et de conserver sa cohésion interne. Par exemple, si le chercheur d'emploi doit modifier sa façon de faire, il est probable qu'il lui sera difficile d'y consentir car il ne veut pas se placer en situation de déséquilibre, de questionnement ou fragiliser son estime de soi.

Voici des représentations qui permettent de mieux comprendre les étapes qui mènent tout être humain à augmenter son répertoire de comportements pour faire face à un environnement rempli de contraintes qu'il devra transformer en autant d'opportunités à saisir. Un changement opéré avec succès permet d'augmenter le sentiment d'efficacité personnelle et d'aborder le prochain apprentissage avec plus de confiance.



Points-clés à retenir

Les situations qui requièrent une adaptation au changement sont multiples, que ce soit pour réagir à des situations imprévues, changer ses priorités, ses exigences et ses attentes, adapter son interaction et ses relations avec autrui, ou encore développer une attitude de tolérance et d'ouverture aux différences multiculturelles.

Les principaux facteurs qui influent sur la capacité de chaque individu à s'adapter au changement sont

- Le contrôle ;
- La prévisibilité ;
- La clarté ;
- La compréhension ;
- La temporalité ;
- Le degré d'expérience avec des changements passés ;
- La résilience ;
- Le niveau de stress.

Les réactions aux changements diffèrent d'un individu à un autre. Elles pourront être actives, passives, en situation d'ouverture ou de fermeture ou relever de nombreuses combinaisons de ces réactions qui forment ce que l'on nomme le cycle d'apprentissage.

Ce cycle d'apprentissage n'est pas un processus linéaire. Un apprentissage en amènera un autre qui pourra potentiellement fragiliser le précédent et déstabiliser le chercheur d'emploi qui ressentira alors le besoin de recevoir du soutien.

MODULE PRATIQUE

L'adaptation au changement



Public cible Ce module d'accompagnement s'adresse aux chercheurs d'emploi, désireux de **travailler à l'international (module obligatoire)**, à la recherche d'un emploi salarié (module optionnel) ou engagés dans un processus de création d'entreprise (module optionnel).

Objectif opérationnel Permettre aux participants de développer leurs capacités afin de s'adapter au changement que provoque la situation de changement professionnel.

Objectifs spécifiques A la fin de module, les participants seront capables de :

1. Décrire le processus de changement et l'impact qu'il peut avoir sur les individus.
2. Accepter la nécessité du changement.
3. S'outiller des astuces et méthodes permettant de réussir le changement.
4. Faire face aux résistances au changement.

Méthodes pédagogiques L'approche pédagogique se base essentiellement sur :

- Une pédagogie active, variée, alternant exposés, exercices d'appropriation et jeux de rôle.
- Des méthodes et outils concrets et opérationnels directement utilisables en situation professionnelle.
- Des ateliers pratiques en rapport avec des situations liées à l'entreprise.

Déroulement Le module aura une durée de **deux jours** pour une durée totale de 10 heures.

Nombre de participants 20

Plan de formation **Jour 1**

1. Présentation et attentes des participants – 30 minutes
2. Travailler ensemble pendant cette formation – 10 minutes
3. Activité 1 : Le changement c'est... – 50 à 60 minutes
4. Activité 2 : Le jeu des différences – 40 à 50 minutes
5. Activité 3 : Votre capacité d'adaptation au changement – 45 minutes
6. Activité 4 : Le changement personnel selon le modèle ADKAR – 90 minutes
7. Conclusion de la journée – 10 minutes

Jour 2

8. Activité de révision – 20 à 30 minutes
9. Activité 5 : Les étapes du changement – 150 minutes
10. Activité 6 : Réflexion sur les changements passés – 45 minutes
11. Activité 7 : Comment se présente votre réseau de soutien – 45 minutes
12. Activité 8 : Aller au bout de ses capacités – 45 minutes
13. Conclusion du module – 20 minutes

Activité 1. Le changement c'est...



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de réfléchir à ce qu'est le changement et au fait qu'il n'est pas toujours choisi.



Durée estimée 50 à 60 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Feuille et stylo pour chaque participant.
- Flipchart et marqueurs.



Déroulement de l'activité

- 1. Définir ce qu'est le changement** (20 à 30 minutes).
 - a. Demander aux participants de former un cercle (ils seront de préférence assis si la configuration de la salle le permet), puis d'écrire sur une feuille volante. Le formateur demande à chaque participant de prendre un papier et d'y écrire une définition du changement.
 - b. Au bout de 2 minutes, demander aux participants de passer leur feuille à leur voisin de droite. Celui-ci lit la définition, puis rédige une nouvelle définition.
 - c. Répéter les étapes précédentes une troisième fois.
 - d. Demander à différents participants de donner leur définition et inscrire les mots-clés sur le flipchart.
 - e. Proposer une définition (voir partie théorique).

- 2. Analyse systématique du changement** : le changement nous touche et touche notre environnement et notre entourage (20 à 30 minutes).
 - a. Regarder la vidéo "Le shit happens"
<https://www.youtube.com/watch?v=2oXO5dm3zCY&t=1s> (4 :31)
 - b. En discuter avec les participants
 - Quelles conclusions tirent-ils de cette vidéo ?
 - Que ressentent-ils en regardant cette vidéo ?
 - Sont-ils effrayés ou enthousiasmés ?
 - Le changement est-il toujours un choix ?



Activité 2 : Le jeu des différences



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de réfléchir au changement et aux comportements de peur et de résistance qu'il a tendance à créer chez les individus.



Durée estimée

40 à 50 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Un espace où les participants pourront se regrouper par paires.



Déroulement de l'activité

Etape 1 - Jeu de Thiagi : Changements rapides.

1. Déroulement de l'activité (10 minutes).

- a. Demander aux participants de se regrouper par paires, de s'observer en paires, puis de se placer dos à dos. Chacun des partenaires doit s'identifier comme « A » ou « B ».
- b. Demander aux participants A de changer 5 éléments à leur apparence (coiffure, vêtements, etc.). Les participants restent dos à dos (60 secondes).
- c. Demander maintenant aux participants B de se retourner et d'identifier ce qui a changé chez leur partenaire A (60 secondes).
- d. Répéter les étapes 1 à 3 (en conservant les mêmes rôles).
- e. Répéter une troisième fois les étapes 1 à 3 (en conservant les mêmes rôles). Il est fort probable que les participants commencent à protester et n'aient pas envie de répéter encore une fois les changements.
- f. Demander aux participants de reprendre leur place.

2. Débriefing (30 à 40 minutes).

Voici un choix de questions que vous pourrez poser aux participants pour débriefer l'activité et faire le lien avec le changement dans la vie professionnelle et personnelle :

- a. Lorsque vous avez été amené à opérer des changements sur vous-mêmes (participants A), qui a choisi d'enlever des choses ? Pourquoi avez-vous choisi d'enlever plutôt que de rajouter un élément ?
- b. De façon générale, avons-nous tendance à considérer le changement comme une perte ou, plutôt comme un gain ?
- c. Qu'est ce qui pourrait aider à mettre l'accent sur les bénéfices plutôt que sur les pertes lors de changements vécus ?

- d. Qu'avez-vous ressenti lorsque le facilitateur a proposé que des changements soient opérés pour la troisième fois ?
- e. Quels participants A ont remis en place les changements qu'ils avaient effectués pendant l'exercice ?
- f. Vidéo "La peur du changement"



<https://www.youtube.com/watch?v=B1AgApI99H4> (6 :35)

Conclure en mettant l'accent sur les similarités avec ce qui se passe généralement lors de changements dans la vie professionnelle ou personnelle :

- a. Le changement est plus souvent considéré comme une perte que comme un gain.
- b. Les changements rapides et/ou multiples induisent de la résistance.
- c. Après un changement, les personnes ont tendance à revenir à leurs précédentes habitudes.

Activité 3. Votre capacité d'adaptation au changement



Objectif de l'activité

Ce test et la discussion qui s'ensuit permet aux apprenants de mieux prendre conscience de leur capacité ou de leur résistance au changement.



Durée estimée

45 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Copies du test « Evaluer son adaptabilité au changement », disponible en annexe.



Déroulement de l'activité

- 1. Distribution d'une copie du test** « Evaluer son adaptabilité au changement » (disponible en annexe ci-dessous) à tous les participants et leur proposer de faire le test (15 minutes).
- 2. Discussion sur les facteurs qui réduisent ou augmentent la capacité de chaque individu au changement** (30 minutes).
- 3. Conclusion** : voir les éléments dans la partie théorique.

Annexe – Evaluer son adaptabilité au changement

Si vous désirez savoir si vous possédez ou non les compétences vous permettant de vous adapter, indiquez à quel point les énoncés suivants vous concernent en utilisant les valeurs ci-dessous :

- Presque jamais : 0 point
- Parfois : 1 point
- Habituellement : 2 points
- Presque toujours : 3 points

	Score
1. Lorsque je suis confronté pour la première fois à un problème en face duquel je me sens démuni, j'adopte l'attitude qui consiste à me dire que je finirai bien par trouver la solution.	
2. Les événements de ma vie surviennent au moment adéquat.	
3. Je me sens optimiste pour ce qui concerne mon avenir.	
4. Lorsque quelqu'un me rejette, je me sens blessé mais j'accepte que la décision lui incombe.	
5. Je ressens la perte des proches et des amis disparus, mais mon chagrin disparaît de lui-même et je continue ma route – je n'essaie pas de retrouver ce qui n'est plus.	
6. Je m'investis dans des idéaux qui me dépassent.	
7. Au cours d'une discussion, je défends mon point de vue tout en reconnaissant la justesse des arguments de mon interlocuteur.	
8. Je vote pour un homme, non pour un parti.	
9. Je consacre du temps à des causes que je juge importantes, même si elles sont impopulaires.	
10. Je suis considéré comme quelqu'un qui sait écouter. Je n'interromps pas les autres lorsqu'ils sont en train de parler.	
11. Si quelque chose représente un enjeu émotionnel pour quelqu'un, je l'écoute jusqu'au bout sans donner mon opinion.	
12. À choisir entre un travail très bien rémunéré mais ennuyeux et un travail que j'aime mais mal payé, je choisis celui que j'aime.	
13. Ma façon de diriger les autres consiste à leur permettre de faire ce qu'ils veulent plutôt que d'essayer de les contrôler.	
14. J'accorde facilement ma confiance aux autres.	
15. Je ne suis pas porté à me faire du souci ; les hauts et les bas de la vie et les situations difficiles m'affectent moins que la plupart des personnes.	
16. Dans une situation de compétition, je suis un bon perdant je dirai : « Bien joué! », et non « Je n'étais pas au mieux de ma forme. »	
17. Avoir raison en toute circonstance n'est pas si important que cela pour moi.	
18. Je me sens bien lorsque je joue avec de jeunes enfants; je pénètre facilement dans leur monde.	
19. Je ne pense pas souvent à mes humeurs.	
20. Je peux facilement ressentir ce que quelqu'un d'autre ressent.	
21. Je me sens bien en compagnie de gens calmes. Les gens nerveux ne me rendent pas nerveux.	
Total des points	

Interprétation de votre score

50 points et plus

Vous êtes quelqu'un d'exceptionnellement doué pour l'adaptation, qui a pris le temps d'affirmer sa personnalité. Les autres vous demandent fréquemment votre avis et sollicitent vos conseils. Vous accordez la priorité à votre capacité à être à l'aise en toute circonstance et à accepter facilement de nouveaux défis. Vous vous sentez capable de résoudre les conflits de façon satisfaisante.

30-40 points

Vous vous adaptez raisonnablement aux difficultés de la vie quotidienne, mais la somme de travail que vous avez investie à cet effet était probablement limitée. Vous êtes le type de personne que les autres trouvent facile à vivre, mais vous courez le risque d'avoir plus de soucis et de regrets que vous n'en avez jamais affronté. Les conflits vous troublent et vous avez tendance à subir l'emprise de personnes ayant des émotions plus fortes que les vôtres.

20-30 points

Vous avez des idées bien définies sur ce qui est un bon ou un mauvais comportement et vous accordez la priorité absolue à défendre votre point de vue. Travailler votre personnalité ne vous a pas jusqu'à présent semblé primordial. Vous êtes probablement bien organisé et possédez une idée claire de votre objectif. Si vous vous retrouvez dans une situation de conflit ou de compétition, vous ferez des pieds et des mains pour être le vainqueur.

Moins de 20 points

Il est nécessaire que vous travailliez en profondeur votre image de vous-même. Dominé par l'un de vos parents – ou par les deux –, durant votre enfance, vous craignez d'être rejeté et vous vous troublez, ou bien vous devenez acerbe lorsque d'autres personnes se trouvent en désaccord avec vous. Vous avez votre manière à vous de faire les choses et n'aimez pas les surprises. Vous êtes probablement obsédé par l'ordre, avec de nombreux soucis cachés, ou alors vous êtes quelqu'un de très désorganisé.

Le but de ce test n'est pas de donner à qui que ce soit l'impression d'être supérieur ou inférieur, mais de permettre à l'apprenant de comprendre quelles sont ses propres capacités d'adaptation au changement et d'y travailler de façon adéquate.

Activité 4. Le changement personnel selon le modèle ADKAR



Objectif de l'activité

Cette activité permettra aux participants de mieux comprendre les difficultés qui les freinent lorsqu'il s'agit d'effectuer des changements et de prendre les mesures nécessaires pour y réussir.



Durée estimée

2 heures.



Ressources et matériels pédagogiques

- 1 copie de l'annexe *Le modèle ADKAR* pour chaque participant
- 2 copies de l'annexe *Feuille de travail* pour chaque participant
- 2 copies de l'annexe *Feuille de score* pour chaque participant



Déroulement de l'activité

- 1. Présenter le modèle ADKAR** (voir annexe ci-dessous) et expliquer que c'est un modèle de conduite au changement utile pour diagnostiquer la résistance au changement, aider des personnes dans les phases transitoires, ou encore créer un plan d'action efficace pour obtenir des changements.
- 2. Demander aux participants de réfléchir** à un changement qu'ils aimeraient voir se manifester chez un ami, un membre de la famille ou un collaborateur, mais qui ne se produit pas, actuellement.
- 3. Après avoir choisi une situation**, les participants remplissent la feuille de travail, puis reportent les scores sur la feuille de score.
- 4. Maintenant que les participants sont familiers** avec le modèle, leur demander de réfléchir à un changement de comportement personnel qu'ils essaient d'atteindre pour eux-mêmes. Ils doivent choisir un changement qu'ils ont déjà essayé de mettre en œuvre, mais sans succès malgré leurs efforts.
- 5. A nouveau**, les participants remplissent la feuille de travail puis reportent leurs scores sur la feuille de score.

6. Débriefing :

- a. Expliquer que la première zone avec un score de 3 ou moins devra être leur votre objectif principal de changement (également connu sous le nom de « point de barrière »).
- b. Expliquer les étapes applicables.
 - **Si une sensibilisation est nécessaire** : discuter et explorer les raisons et les avantages de ce changement. Discuter des risques inhérents au non changement, et pourquoi le changement doit se produire maintenant.
 - **Si l'individu ne souhaite pas changer** : essayer d'identifier et de répondre aux désirs inhérents de changement (issus de conséquences négatives ou positives). Ces facteurs de motivation doivent être suffisamment importants pour que soit surmonté le seuil de résistance au changement.
 - **Si plus de connaissances sont nécessaires** : ne pas insister sur les raisons du changement et les facteurs de motivation, car cela est inutile et pourrait être décourageant. Mettre alors l'accent sur l'éducation et la formation aux compétences et comportements nécessaires pour aller de l'avant.
 - **Si une plus grande capacité est nécessaire** : avoir à l'esprit qu'il faut du temps pour développer de nouvelles capacités et de nouveaux comportements, et que cette personne peut simplement avoir besoin de plus de temps pour développer efficacement de nouvelles compétences. Ensuite, un accompagnement et un soutien continu pourraient être nécessaires – envisager une intervention extérieure, un soutien continu et un mentorat.
 - **Si plus de renforcement est nécessaire** : s'assurer que les éléments appropriés sont réunis pour empêcher la personne de revenir à des comportements passés. Aborder les incitations ou les conséquences du retour aux comportements passés, et vérifier les jalons de connaissance et de capacité. Il se peut que davantage de formation soit nécessaire au fur et à mesure que les processus évoluent.

c. Donner un résumé sur la pertinence et la “transférabilité” du profil ADKAR :

Le profil ADKAR est un outil précieux pour plusieurs raisons.

D’abord, il donne un aperçu de l’endroit où la personne éprouve des difficultés à opérer le changement. Beaucoup d’équipes recourent à la « résistance », en se concentrant sur les connaissances quand la conscience ou le désir constituent la véritable entrave. Le profil ADKAR concentre la résistance et permet d’avoir des conversations qui sont dirigées vers l’étape spécifique.

Deuxièmement, le modèle empêche de s’arrêter inutilement sur un problème qui a déjà été dépassé. Les individus peuvent, par exemple, se sentir frustrés et même devenir plus résistants au changement s’ils sont passés à l’étape de la connaissance, il s’agit alors de se concentrer sur la sensibilisation au besoin de changement.

Troisièmement, le modèle est facile à comprendre et peut être partagé avec ceux qui vivent le changement afin qu’ils puissent créer leur propre profil et utiliser l’outil pour gérer personnellement le changement.



Source :

<http://www.wikilean.com/Articles/Lean-6-Sigma-Management/3-Conduire-le-changement-14-articles/La-methode-ADKAR>

Le modèle ADKAR est un modèle de conduite du changement que la société américaine Prosci a conçu en 1998,¹ après avoir effectué des recherches auprès de 300 sociétés ayant mis en œuvre des changements profonds.

Ce modèle est complémentaire de l'approche de Kübler Ross qui invite à la réflexion en termes d'actions à engager pour piloter le changement dans toutes ses phases et le rendre pérenne. Le modèle pourra être utilisé pour :

- Diagnostiquer la résistance au changement.
- Aider le personnel dans les phases transitoires.
- Créer un plan d'action efficace pour obtenir des changements, à titre personnel ou pour l'équipe.

A pour Acknowledgement (Reconnaître)

Première étape, **faire savoir que l'on va changer.**

Les actions à mener sont très en amont :

- Faire connaître le changement, sa raison, ses objectifs.
- Identifier les vecteurs de communication, les messages à utiliser en fonction du public ciblé.
- Evaluer l'aptitude au changement : aptitude individuelle, collective, au niveau de l'entreprise.

D pour Desire (Désir)

Le désir est ce qui fait que j'ai, à titre personnel, envie de changer. Les raisons sont, par essence, de plusieurs natures : techniques, politiques, culturelles ou subjectives. Elles doivent donc faire l'objet d'une analyse individualisée car bien souvent elles sont négligées.

Pour faciliter l'analyse on peut, en tant que manager, utiliser deux questions :

- **WIIFM** : Quel avantage vais-je en retirer ? (What's In It For Me ?)
- **WAMI** : Qu'est ce qui va à l'encontre de mes intérêts? (What's Against My Interest?)

Les actions à mener en rapport avec la lettre D sont:

- Identifier les sources individuelles de motivation.
- Analyser les impacts du changement à tous les niveaux.
- Communiquer les impératifs du changement en mettant en avant les bénéfices : business et individuels.

K pour Knowledge (Savoir)

Ce sont les savoirs et les compétences à acquérir, à titre individuel, pour continuer à bien faire son métier, une fois le changement effectué.

Les actions à mener relatives à la lettre K sont :

- Développer une communication structurée et ciblée.
- Délivrer les messages spécifiques, « Comment le changement va influencer sur ma vie ? », aux audiences concernées.
- Identifier et préparer les formations : adapter contenu, support et média utilisés aux populations concernées.

A pour Aptitude

Les managers et les leaders doivent ici pleinement jouer leur rôle pour permettre au changement de se réaliser de façon pérenne. Il s'agit de pouvoir évaluer la situation pour initier le changement, à titre individuel ou au niveau d'un groupe de plusieurs personnes.

Les actions relatives à la lettre A sont :

- Evaluer la préparation et l'efficacité prévisionnelle des formations.
- Donner les formations et procéder à une évaluation dès la première séance.
- Définir et faire adopter les nouveaux comportements.
- Exécuter les messages et la communication pré-implémentation.
- Coacher les employés, les encourager dans leurs efforts pour acquérir de nouveaux comportements et compétences.

R pour Renforcer

Ce sont toutes les actions qui permettent de rendre pérenne le changement.

Les actions relatives à la lettre R sont :

- Exécuter la communication post-implémentation : communiquer sur les premiers succès.
- Analyser les résultats des zones pilotes et implémenter les actions correctives.
- Evaluer et piloter l'acceptation des utilisateurs.
- Renforcer les nouveaux comportements par le biais des inspections planifiées et de la célébration des succès.
- Evaluer l'efficacité de la gestion du changement et ne pas hésiter à se remettre en question.

Brève description du changement recherché.

Sensibilisation : Énumérez les raisons pour lesquelles vous croyez que ce changement est nécessaire. Passez en revue ces raisons et demandez-vous dans quelle mesure la personne qui doit changer est au courant de ces raisons.

Évaluer le degré de sensibilisation de 1 à 5 (1 = aucune sensibilisation et 5 = sensibilisation complète).

Désir : Énumérez les facteurs (positifs et/ou négatifs) ou les conséquences (bonnes et/ou mauvaises) qui pourraient créer pour cette personne un désir de changement. Considérez ces facteurs de motivation, y compris la conviction de la personne dans ces domaines.

Évaluer le désir de changer de 1 à 5 (1 = aucun désir de changer et 5 = fort désir de changer).

Connaissances : Dressez la liste des compétences et des connaissances nécessaires au changement, pendant et après la transition. Évaluez les connaissances ou la formation de cette personne dans ces domaines.

Évaluer le niveau de connaissances et de compétences de 1 à 5 (1 = aucune connaissance et 5 = très bonnes connaissances).

Capacité : En tenant compte des compétences et des connaissances ci-dessus, évaluez la capacité de la personne à accomplir le changement ou à agir de la nouvelle façon. Y a-t-il des obstacles qui entravent la capacité de la personne? Dans quelle mesure la personne a-t-elle la capacité de mettre en œuvre les nouvelles compétences, connaissances et comportements ?

Évaluer le niveau d'aptitude de 1 à 5 (1 = aptitude très faible et 5 = aptitude très élevée).

Renforcement : Décrivez le renforcement qui permettra de conserver le changement. Des mesures incitatives sont-elles prévues pour que le changement se maintienne ? Y a-t-il des incitations à ne pas changer? Dans quelle mesure les renforcements ont-ils été mis en place pour soutenir et maintenir le changement ?

Évaluer le renforcement disponible de 1 à 5 (1 = renforcement très faible et 5 = renforcement très élevé).

Annexe. Feuille de score

Reportez sur cette feuille les scores attribués dans votre analyse précédente.

Mettez en surbrillance les zones ayant obtenu un score de 3 ou moins et identifiez la première zone avec un score de 3 ou moins.

Score	
Brève description du changement recherché :	
1. Sensibilisation au changement	
2. Désir de changer	
3. Connaissances et compétences nécessaires au changement ?	
4. Aptitude au changement ?	
5. Renforcement nécessaire pour maintenir le changement ?	

Activité 5. Les étapes du changement



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de comprendre quelles sont les différentes étapes par lesquelles passe une personne lors d'un processus de changement.



Durée estimée 150 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Système son et connexion internet.
- Copies des étapes du changement (voir annexe) pour chaque groupe, découpées en 8 étapes.



Déroulement de l'activité

Travail de groupe sur les étapes du changement (145 minutes).

- 1. Demander aux apprenants de réfléchir à une situation de changement qu'ils ont vécue**, si possible récemment, et de la décrire en un paragraphe (10 minutes).
- 2. Leur demander maintenant de se répartir en groupes de 4 ou 5 personnes, de présenter leur cas individuel**, et de sélectionner un des cas sur lequel ils vont travailler pendant le reste de l'activité. (15 minutes).
- 3. En groupe, les participants ont maintenant 20 minutes** pour identifier et décrire les différentes étapes que la personne aura traversées pendant la période de changement choisie (on en compte généralement 8).
- 4. Au bout de 20 minutes**, distribuer à tous les groupes les huit bouts de papier correspondant aux 8 étapes du changement, et leur demander de mettre ces étapes en ordre, en se basant sur leur réflexion précédente (10 minutes).
- 5. Présentation des travaux de groupe** (20 minutes).
- 6. Vidéo** "La courbe du changement – Les résistances au changement" <https://www.youtube.com/watch?v=7nK2T3NZ9Xk> (7:00) et discussion, Attention : il faudra arrêter la vidéo au bout de 7 minutes car la dernière partie de la vidéo servira à débriefer la seconde partie de cette activité.
- 7. Les participants rejoignent leurs groupes** et réfléchissent aux différentes actions et comportements qui peuvent être adoptés pour accompagner les différentes étapes du changement (30 minutes).
- 8. Présentation des travaux de groupe** (20 minutes).
- 9. Dernière partie de la vidéo et discussion** (10 minutes).



Annexe. Les étapes du changement

REFUS

COLÈRE

MARCHANDAGE

TRISTESSE

RÉSIGNATION

ACCEPTATION

INTÉGRATION

EXPÉRIMENTATION

Activité 6. Reflexion sur les changements passés



Objectif de l'activité

Réflexions sur les changements passés : quelle est votre expérience du changement ? Comment avez-vous géré les changements ?

Quel était votre comportement, votre statut émotionnel, et quelle conclusion avez-vous tirée du changement ?.



Durée estimée

45 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Copies des étapes 1-5. Le formateur explique aux participants l'exercice d'autoréflexion. Chaque participant disposera de 30 minutes pour remplir, une à une, les "étapes". Ensuite, les résultats seront présentés et discutés. La discussion aidera les apprenants à comprendre dans quelle mesure ils ont été capables de faire face aux changements passés.



Déroulement de l'activité

a. Étape 1 - Rappel d'une situation : dans l'espace ci-dessous, décrivez les circonstances d'ordre personnel ou professionnel où vous avez fait l'expérience d'un changement important. Essayez de vous rappeler le moment précis où vous avez appris que quelque chose devait changer ou demanderait à être améliorée (p. ex. : un ralentissement marqué des ventes dans votre secteur a entraîné l'introduction d'un nouveau procédé commercial ou votre médecin vous a informé qu'il vous fallait améliorer votre alimentation). Je me souviens que...

b. Étape 2 : Description des impressions éprouvés : décrivez les sentiments et les impressions que vous avez éprouvés dans ces circonstances. Qu'avez-vous ressenti ? Que craigniez-vous ? Qu'espériez-vous ? Que croyiez-vous perdre ou gagner à la suite de ce changement ? Je me souviens que...

c. Étape 3 : Description des mesures que vous avez prises : décrivez ce que vous avez fait et comment vous en êtes arrivé à prendre cette décision. Quelles mesures avez-vous prises ? Qu'avez-vous fait ? Que s'est-il passé ? Comment en êtes-vous arrivé à cette décision ? Je me souviens que...

d. Étape 4 : Description du résultat : décrivez les conséquences de la décision que vous avez prise et les changements qui se sont produits. Détaillez aussi bien les résultats négatifs que les résultats positifs.

Que s'est-il passé? Qu'avez-vous ressenti par la suite ? Combien de temps cela vous a-t-il pris pour réaliser ces changements ou les intégrer à votre vie personnelle ou professionnelle ? Je me souviens que...

e. Étape 5 : Description de ce que vous avez ressenti, rétrospectivement : Quels sentiments avez-vous éprouvés à la suite de ces événements ? Que ressentez-vous maintenant ? Qu'avez-vous appris sur vous-même durant le processus de transition que vous avez vécu ? J'ai appris...

Débriefing :

- Demandez à chaque participant de présenter le résultat et aux autres d'écouter les témoignages que vous commenterez ensuite.
- En réfléchissant aux changements passés, les participants découvriront comment ils ont géré les changements. Cela les aidera à être plus lucides et à développer leur conscience d'eux-mêmes pour mieux faire face aux changements futurs et aux adaptations à de nouvelles situations.
- Cet exercice d'autoréflexion renforcera également leur niveau de résilience.
- Dans le contexte du monde du travail, les participants apprendront que les changements sont très courants sur le lieu de travail et constituent souvent un acquis souhaitable pour le progrès, le succès et l'innovation. Le défi consiste à accepter les changements et à les intégrer rapidement et de façon quotidienne à votre vie professionnelle. Un exemple est la numérisation et les compétences numériques qui sont de plus en plus nécessaires. Ici, il est crucial d'être conscient des changements qui se produisent sur le marché du travail et d'améliorer vos compétences, même dans la phase de recherche d'un emploi.

Activité 7. Comment se présente votre réseau de soutien ?



Objectif de l'activité

Un bon réseau de soutien constitue la clé du consentement au changement. Examinez les questions ci-dessous ; elles pourront vous aider à évaluer votre propre réseau de soutien. Répondez une première fois à ces questions en ayant à l'esprit votre réseau de soutien au travail, puis une seconde fois en songeant au réseau de soutien sur lequel vous comptez dans votre vie personnelle.



Durée estimée 45 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Copies des étapes 1-6. Le formateur explique aux participants l'exercice « Allez au bout de vos capacités ».
- Chaque participant disposera de 30 minutes pour remplir, une à une, les "étapes". Ensuite, les résultats seront présentés et discutés.



Déroulement de l'activité

a. Étape 1 : Un bon réseau de soutien constitue la clé du consentement au changement. Examinez les questions ci-dessous; elles pourront vous aider à évaluer votre propre réseau de soutien. Répondez d'abord à ces questions en ayant à l'esprit votre réseau de soutien au travail, puis une seconde fois en songeant au réseau de soutien sur lequel vous comptez dans votre vie personnelle. À quoi ressemble mon réseau de soutien actuel ? Sur combien de personnes puis-je compter pour me soutenir ? Vers qui est-ce que je me tourne pour obtenir du soutien ?

b. Étape 2 : Indiquez, pour chacune des personnes mentionnées dans votre réseau de soutien (à l'étape 1), les façons précises dont elle vous apporte son soutien ou vous aide à adopter le changement.

c. Étape 3 : Envisagez d'étendre votre réseau de soutien. Qui d'autre, parmi vos connaissances, aspire à adopter le changement ?

d. Étape 4 : Comment pourriez-vous faire appel à leur soutien ?

e. Étape 5 : Existe-t-il d'autres personnes, groupes ou équipes que vous n'avez pas mentionnés et qui seraient en mesure de vous apporter leur soutien dans l'adoption du changement ?

f. Étape 6 : Comment pourriez-vous faire appel à leur soutien ou vous joindre à leur groupe ?

Débriefing :

Disposer d'un bon réseau de soutien et collaborer avec les autres vous aident à adopter le changement. Une façon efficace d'adopter le changement en milieu de travail consiste à passer du temps avec les autres et à partager avec eux vos pensées, vos sentiments, vos connaissances et vos expériences. Voici deux sources importantes de soutien :

- 1) vos collègues, et
- 2) vos amis (qui ne sont pas vos collègues).

N'essayez pas de faire face seul au changement parce que vous n'êtes pas seul à y être confronté, vous êtes relié à un réseau de relations interpersonnelles beaucoup plus étendu que vous ne l'aviez probablement imaginé. Avez-vous déjà songé au nombre et à la diversité des personnes qui comptent sur vous ? Avez-vous déjà songé au nombre et à la diversité des personnes sur lesquels vous pouvez compter ? L'information suivante illustre de quelle manière la collaboration avec les autres peut vous aider, les uns et les autres, à vous fournir un soutien mutuel et, par conséquent, à vous faciliter l'adoption du changement.

La collaboration avec les autres vous offre les avantages suivants :

- une assistance et des solutions qui peuvent vous aider en période de changement ;
- une source d'information sur le changement et sur ce qui s'ensuit ;
- une façon de vérifier ou de rectifier des rumeurs concernant le changement ;
- une occasion d'apprendre ou de profiter de l'expérience des uns et des autres et de mettre à l'essai de nouvelles idées ;
- une occasion de vous exprimer dans un environnement sécurisant et apaisant ;
- une occasion de participer à la planification, à la mise en œuvre et au suivi du changement, ce qui peut contribuer à vous donner le sentiment que vous maîtrisez mieux la situation ;
- une occasion d'élargir vos perspectives et vos compétences au contact d'autres opinions, perspectives et savoir-faire.

Activité 8. Aller au bout de ses capacités



Objectif de l'activité

Une condition essentielle à la réussite de l'adaptation au changement consiste à aller au bout de vos capacités, et se considérer comme un être en constant développement. Cela signifie également que vous devez veiller continuellement à fournir une contribution tangible dans le cadre de votre travail, de façon à ce que votre employeur puisse réaliser les objectifs de l'entreprise.

Dans cette section, vous apprendrez :

- comment aller au bout de vos capacités et vous dépasser par une prise de risques réfléchie et planifiée,
- comment vous assurer d'être un employé dont le travail est précieux et indispensable,
- pourquoi vous devez faire valoir vos mérites et communiquer aux autres vos compétences particulières ainsi que votre contribution à l'entreprise.



Durée estimée 45 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Copies des étapes 1-8. Le formateur explique aux participants l'exercice « Allez au bout de vos capacités ». Chaque participant recevra 30 minutes pour remplir, une à une, les « étapes ». Ensuite, les résultats seront présentés et discutés.



Déroulement de l'activité

Étape 1 : Fixez votre objectif. Posez-vous la question suivante : « Quel objectif est-ce que je veux atteindre ? »

Étape 2 : Planifiez les mesures que vous comptez prendre. Posez-vous la question suivante: « Quelles mesures particulières devrais-je, et pourrais-je, prendre pour atteindre cet objectif ? »

Étape 3 : Prenez en compte les risques inhérents à la réalisation de votre objectif. Posez-vous la question suivante : « Qu'est-ce que je risque si j'essaie de réaliser cet objectif? » Comment s'adapter au changement en milieu de travail.

Étape 4 : Prenez en compte les mesures de soutien disponibles. Posez-vous la question suivante : « Sur quelles qualités personnelles ou sur quel soutien organisationnel puis-je compter si je choisis de prendre ce risque et de poursuivre cet objectif ? »

Étape 5 : Envisagez les conséquences de la prise de risque. Posez-vous les questions suivantes: « Quel serait le scénario idéal ? Quel serait le pire des scénarios ? Quel est le scénario le plus probable ? Suis-je disposé à accepter les conséquences éventuelles de l'un ou l'autre de ces scénarios ? »

Étape 6 : Prenez en compte votre degré de certitude quant aux résultats. Posez-vous les questions suivantes : « Jusqu'à quel point suis-je certain que le risque que je prends aboutira aux résultats escomptés ? Quel degré de certitude dois-je posséder avant de me décider à prendre ce risque ? »

Étape 7 : Préparez-vous à « rebondir » en cas de problème. Posez-vous la question suivante : « Si les résultats ne sont pas ceux que j'avais prévus, est-ce que je pourrai rebondir assez rapidement ou facilement, et retrouver mon assurance ? »

Étape 8 : Prenez votre décision. Posez-vous les questions suivantes : « Suis-je suffisamment satisfait des réponses à ces questions pour aller de l'avant et prendre ce risque ? Le jeu en vaut-il la chandelle ? »

Débriefing :

Devenir une personne « pro-risques ». Le changement comporte beaucoup de risques, mais ceux-ci sont compensés par les occasions favorables qu'ils peuvent offrir. En effet, c'est le risque qui nous permet d'aller au bout de nos capacités et d'influer sur notre milieu de travail.

Par exemple, vous risquez peut-être d'être critiqué ou blâmé lorsque vous exprimez tout haut votre désaccord. Vous pouvez aussi risquer l'échec en essayant de mener une activité qui se trouve hors de votre domaine de compétence habituel. La prise de risques n'est pas chose aisée pour tout le monde et ne représente pas toujours une expérience positive. Vous pouvez toutefois améliorer vos aptitudes à la prise de risques ainsi que votre expérience en la matière, en suivant les huit étapes du processus de prise de risques, décrit ci-dessous.



LE TRAVAIL EN EQUIPE

LE TRAVAIL EN EQUIPE

Le travail en équipe est essentiel dans toute entreprise ou organisation. Il contribue à des relations de travail productives et harmonieuses, que ce soit avec les personnes avec lesquelles on travaille directement (ex. les collègues) et celles qui entrent en contact avec l'organisation (ex. les clients ou partenaires).

Une bonne capacité à travailler en équipe permet de collaborer avec des personnes de différents horizons, âges, sexes, origines socioculturelles, appartenances politiques ou religieuses, etc. Adopter un comportement coopératif est essentiel quant à la capacité de travailler en équipe. Pour ce faire, il est essentiel de développer une écoute active et pleine d'empathie, d'être objectif, de chercher à comprendre la logique de l'autre, et de partager les informations utiles.

Bien travailler en équipe, c'est aussi savoir évaluer le rôle que chacun joue, à l'instant T, au sein du groupe, car différentes situations appellent à l'adoption de différents rôles. On identifie principalement trois catégories de rôles : les rôles de réflexion, les rôles d'action et les rôles de relation.

Pour le chercheur d'emploi, il est intéressant de développer sa capacité à collaborer en comprenant et en expérimentant ces différents rôles. Chaque rôle est doté de forces et de faiblesses propres. Il est important d'identifier les limites de chacun et d'apprendre à tirer parti de ses points forts. Lorsqu'une personne est nouvelle au sein d'une équipe, il est utile qu'elle adopte, au départ, le rôle d'observateur, afin de bien comprendre la dynamique que le groupe a déjà développé.

MODULE THÉORIQUE

Le travail en équipe



Définition de la compétence

Une équipe de travail est un groupe de personnes qui sont organisées de façon précise pour atteindre un but commun.

Une équipe est généralement composée d'individus ayant des caractéristiques différentes (expérience, formation, personnalité, compétences, etc.), jouant des rôles divers et auxquels on attribue une variété de tâches autonomes, afin d'atteindre l'objectif fixé par le groupe ou son manager.



Importance de cette compétence pour les chercheurs d'emploi

Le travail d'équipe est une compétence générale recherchée par les employeurs car cette dimension est devenue incontournable dans le monde du travail car elle est reconnue comme facteur de succès au niveau de l'entreprise.

Les rôles dans un groupe

Le rôle joué dans un groupe diffère selon la fonction qui aura été attribuée à chacun. Dans un contexte de travail, la fonction sera associée aux compétences du métier qui auront été testées lors du recrutement du candidat. Les rôles varient de manière consciente ou non, en fonction des interactions à l'intérieur du groupe. Il y a le rôle que l'individu a décidé de jouer à l'avance et celui qu'il croit jouer. Il y a aussi le rôle que les autres attendent de lui, et celui qui lui est imputé. Ces rôles ne sont pas nécessairement les mêmes, ni forcément concordants, ils varient selon les situations.



Information importante

La notion de rôle est étroitement liée à la vie du groupe, à la tâche qui lui est dévolue, à ses objectifs et aux situations auxquelles il est confronté.

On reconnaît principalement neuf types de rôles, classés en trois catégories, tels qu'illustrés dans la figure ci-dessous et détaillés par la suite.

Rôles de réflexion	Rôles d'action	Rôles de relation
<ul style="list-style-type: none">• Le contrôleur / évaluateur• Le concepteur• L'expert	<ul style="list-style-type: none">• Le réalisateur organisateur• Le fonceur• Le perfectionniste	<ul style="list-style-type: none">• Le promoteur• Le coordinateur• L'équipier / le soutien

Les différents types de rôle dans un groupe

Les Roles de Reflexion

Le contrôleur / évaluateur – Ce membre de l'équipe réfléchit et évalue les différentes options avant de prendre une décision. Il est modéré, stratégique et a un jugement objectif : Est-ce réalisable ? Est-ce bénéfique pour le projet ? Son jugement est sérieux et réfléchi, il n'est pas basé sur l'émotion.



Autoréflexion et apprentissage

Pour chacun des rôles que peut prendre un individu dans un groupe, prenez le temps de réfléchir aux limites de ce rôle, avant de consulter la réponse proposée.

Limites de ce rôle : Le manque d'inspiration et de capacité à guider les autres mettent en cause son aptitude à jouer ce rôle. Très critique, il peut paraître sec ou ennuyeux aux yeux de ses collaborateurs.

Le concepteur – C'est le créatif de l'équipe, il est à la source de nouvelles idées et de propositions créatives. Son imagination et son esprit innovant permettent de résoudre les problèmes les plus complexes. Il est davantage porté sur les questions globales et générales que sur les détails.

Limites de ce rôle : La tendance à négliger les détails pratiques et à passer à côté d'éléments importants. Il peut avoir des problèmes de communication interpersonnelle avec les membres de son équipe, car il est souvent « dans son monde ».

L'expert – C'est une source de connaissances et il est doté de compétences techniques pointues dans son domaine d'expertise. Concentré et autonome, l'expert aura tendance à être introverti. Il est très utile à l'équipe en raison de son niveau de connaissances.

Limites de ce rôle : Il ne participe que pour les questions techniques, manque d'implication sur les autres aspects. Il manque aussi d'intérêt pour les sujets impliquant les autres personnes de son groupe.

Les Roles d'Action

Le réalisateur / organisateur – Son rôle dans l'équipe est de transformer les idées en actions concrètes et réalisables. Il est discipliné et apporte une dimension de fiabilité au sein de l'équipe, il est ordonné, méthodique et efficace. Peu stressé et confiant, il travaille de manière pratique et réaliste pour l'équipe. Il se voit donc souvent confier des responsabilités élevées.

Limites de ce rôle : les réalisateurs sont souvent conservateurs et manquent de flexibilité.

Le fonceur – C'est l'élément dynamique du groupe. En situation de pression, il surmonte les obstacles avec facilité et pousse les autres membres de l'équipe à l'action. Le fonceur est un leader qui déborde d'énergie et de motivation dans son travail pour réaliser les objectifs de l'équipe.

Limites de ce rôle : Il peut être agressif, provocateur et offenser les autres membres du groupe. Si dans une équipe il y a plusieurs fonceurs, cela peut créer des conflits.

Le perfectionniste – il veut toujours s'assurer qu'un travail est bien fini, qu'il n'y a ni erreurs ni omissions. Il respecte les délais et porte son attention sur les détails. Il aura souvent tendance à être anxieux et très impliqué dans son travail.

Limites de ce rôle : difficulté à déléguer et vit dans une inquiétude permanente.

Les Roles de Relation

Le promoteur – extraverti, enthousiaste et communicatif, il s'inspire du monde extérieur dans son travail et explore les différentes opportunités qui s'offrent à lui. Il noue facilement des contacts et joue un rôle important dans la communication aussi bien interne qu'externe.

Limites de ce rôle : Il est parfois trop optimiste. Il a tendance à perdre tout intérêt pour sa mission lorsque l'enthousiasme initial est passé.

Le coordinateur – Par sa maturité et sa confiance, il aide à clarifier les objectifs pour la prise de décision. Il sait aussi déléguer et s'assure que les efforts et les compétences de chaque membre du groupe sont utilisés de façon optimale. Il a un profil de leader orienté vers la personne de ses collaborateurs, il est engagé dans les objectifs de l'équipe et est très à l'écoute de chacun de ses membres.

Limites de ce rôle : Il occupe une place centrale, au plan de l'organisation, au détriment de l'intellect et du travail personnel.

L'équipier / le soutien – Il est attentif aux autres et favorise la coopération au sein de l'équipe, il est sociable, sensible et conciliant. Toujours à l'écoute, il aide à résoudre les éventuels conflits ou à les prévenir. Il aide à maintenir un esprit d'équipe et une cohésion forte qui permet à chacun de s'épanouir au sein du groupe.

Limites de ce rôle : De l'indécision dans les situations d'urgence. Sa grande sensibilité l'empêche de faire et de dire des choses qui pourraient blesser les autres.

Éléments à considérer pour trouver sa place dans une équipe

L'authenticité et la sincérité sont deux clefs importantes

Tout d'abord, l'authenticité se mesure à l'écart entre ce qui est dit et ce qui est fait par un individu. La crédibilité d'une personne se construit en fonction de sa capacité à être cohérente au niveau de qu'elle dit et de ce qu'elle fait. Pour réussir, il faut garder le cap, et ne pas se laisser enfermer dans les pièges du compromis. La raison est simple : rien ne peut se faire si l'on n'a pas gagné la confiance de son entourage.

Voici les failles en rapport avec l'authenticité :

- La fabulation : qui consiste à se faire passer aux yeux des autres pour ce que l'on n'est pas.
- La simulation : chercher à rendre crédible ce que l'on sait erroné.
- L'insinuation : en dire assez pour que l'interlocuteur tire ces propres conclusions sans lui donner toute l'information.
- Le calcul : le calculateur réussit des coups et prends des risques, à terme, les gens ne le suivent plus et ne lui font plus confiance.

- La critique : quand elle systématique, elle apparaît comme un manque d'authenticité.
- L'intellectualisation : lorsqu'elle consiste à prendre une attitude de réserve ; les personnes qui agissent ainsi sont méfiantes et créent de la distance avec les autres.
- L'esquive : on adopte un comportement de fuite plutôt que d'assumer ses responsabilités professionnelles.
- Les procès d'intention : la tendance à prêter à une personne des propos ou des intentions qui ne sont pas les siennes.

Savoir communiquer sans être agressif

La pression que la performance exerce sur une personne pourra la conduire à développer un niveau d'agressivité à l'égard de ses collègues ou coéquipiers. Voici comment se manifeste cette agressivité :

- Tentatives pour agir sur les points faibles des autres.
- Critique systématique des autres.
- Refus d'écouter.
- Volonté de se faire craindre en intimidant.

Développer un esprit de coopération

Le développement de l'esprit de coopération demande de la part des individus le développement de compétences sociales que e l'on n'apprend pas dans le milieu scolaire.

Voici comment développer des comportements favorisant la collaboration, classés selon quatre grands principes :

1. Partager l'information	2. Pratiquer la consultation réciproque	3. Être solidaire	4. Etre ou ne pas être leader
<ul style="list-style-type: none"> • Avoir la volonté d'informer les autres • Savoir partager l'information utile • Produire de l'information influente 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer le sens de l'objectivité • Chercher à comprendre logique de l'autre • Poser des questions ouvertes • Communiquer réellement • Améliorer sa capacité d'écoute 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve de loyauté • Entretien un réseau de relations 	<ul style="list-style-type: none"> • Le leader en entreprise • Soyez un leader « ad hoc »

Contribuer au développement d'un esprit de coopération

Partager l'information

Avoir la volonté d'informer les autres

Toutes les cultures d'entreprise ne favorisent pas nécessairement le partage d'information. On se rend compte, avec le temps, qu'un tel déficit crée le malaise au sein des équipes de travail et favorise la propagation des rumeurs. Tout au contraire, le moral des équipes augmente proportionnellement à la quantité d'information partagée. L'efficacité du travail commence avec la volonté des individus de se défaire de l'habitude de garder pour eux l'information. La mise en commun est la base de la coopération.

Savoir partager l'information utile

Partager l'information ne veut pas dire inonder les gens d'informations. Voici quelques questions à se poser pour valider la pertinence d'un partage d'information :

- Cette information peut-elle être utile à d'autres dans l'équipe ? Quel impact aura-t-elle sur leur travail ? Sur leur motivation ?
- Cette information peut-elle éviter à quelqu'un de faire une erreur ? Ou lui faire gagner du temps ou de l'efficacité ?
- Sous quelle forme et en quelle quantité cette information lui sera-t-elle le plus utile ?
- À quel moment est-il le plus opportun que je la lui transmette ? Vaut-il mieux attendre que cette information soit plus complète avant de commencer à la diffuser ?
- Est-ce que je transmets cette information pour me faire plaisir, me couvrir, me valoriser ou pour que, réellement, mon destinataire s'en serve pour son travail ?
- Ai-je vérifié la fiabilité de ma source ?
- Lorsque je communique une information est-ce que je suis précis et clair ?

Ces questions serviront à effectuer une analyse critique préalable de façon à ne pas noyer les destinataires sous les informations inutiles.

Produire une information qui influe

- Informez votre manager : il a besoin de savoir ce que vous faites. En remontant l'information, il n'aura pas, à la longue, besoin d'opérer des vérifications pour la valider. Gérez votre stock d'informations : collez-vous le plus possible aux besoins de vos interlocuteurs et assurez-vous de ne pas toujours communiquer l'information aux mêmes.
- Transmettez de bonnes nouvelles : ayez suffisamment de bonnes nouvelles pour être un informateur apprécié.
- Allez vite : si vous êtes capable de fournir rapidement de l'information aux membres de l'équipe, c'est l'ensemble de la production de cette équipe qui en tirera avantage.

Pratiquer la consultation réciproque

Développer le sens de l'objectivité

Avoir le réflexe d'aller chercher l'avis des autres témoigne d'une ouverture intellectuelle qui permet d'être curieux d'apprendre, de connaître et de comprendre d'autres idées, de rencontrer d'autres individus. L'objectivité est d'arriver à comprendre que sur toute question il peut exister des points de vue différents du sien.

Chercher à comprendre la logique de l'autre

Il s'agit d'être capable d'entendre et de comprendre l'avis de l'autre, en essayant de bien assimiler ce qu'il dit avec sa logique à lui. Il faut avoir de l'empathie pour entrer dans ses vues. Cette posture comporte toutefois deux risques : révéler ce que nous sommes réellement et devenir potentiellement différents de ce que nous sommes.

Poser des questions ouvertes

Ce sont les questions qui traduisent l'intérêt que vous portez à l'avis de l'autre.

Communiquer réellement

Communiquer n'est pas uniquement échanger des informations. C'est aussi vérifier l'impact de nos paroles sur l'autre ; on qualifie cet aspect de la communication de feedback, ce qui veut dire en français "avoir un retour". Le feedback renforce la valeur de l'échange et contribue à créer entre les partenaires le climat de confiance et de satisfaction nécessaire à une bonne collaboration.

Améliorer sa capacité d'écoute

Il y a un vouloir et un savoir écouter. Cette pratique demande une forte disponibilité et un travail sur soi afin d'atténuer la réactivité et la projection de sorte à être capable de bien écouter. Celui qui écoute gagne en crédibilité. L'écoute est un signe de confiance : c'est avoir accès à autrui tout en s'ouvrant à lui. Pratiquer l'écoute c'est investir sur une plus grande efficacité relationnelle.

Être et rester solidaire

Faire preuve de loyauté

- Reconnaître la valeur de l'autre, sa compétence en tant que "co-acteur". Inacceptables sont à cet égard les accusations et les attaques personnelles.
- Se sentir concerné par ce qui arrive à l'équipe et s'impliquer en toute circonstance.
- Assumer les conséquences de ses actes ; faire face aux échecs, et célébrer les réussites de façon solidaire.
- Veiller au respect des règles de fonctionnement.

Entretenir un réseau de relations

Établir des rapports de confiance avec les autres au sein de l'entreprise exige effort et persévérance. C'est ainsi que se constitue un réseau. Que font ceux qui veulent entretenir leur réseau ?

- Ce sont des gens ouverts et qui possèdent une bonne communication à l'échelon interpersonnel.
- Ils savent rendre service.
- Ils accordent un temps suffisant à l'entretien de leur réseau.



Points-clés à retenir

Le rôle que chacun joue au sein d'un groupe diffère en fonction de la position assignée à chacun. Une personne pourra se voir attribuer différents rôles, lesquels seront étroitement liés à la vie du groupe, aux tâches qu'il assume, à ses objectifs et aux situations par lesquelles il passe.

On reconnaît principalement neuf types de rôles que l'on classe en trois catégories

Rôles de réflexion

- Le contrôleur / évaluateur.
- Le concepteur.
- L'expert.

Rôles d'action

- Le réalisateur / organisateur.
- Le fonceur.
- Le perfectionniste.

Rôles de relation

- Le promoteur.
- Le coordinateur.
- L'équipier / le soutien.

Le développement de la collaboration, élément essentiel au travail de groupe, peut être favorisé par les trois grands principes suivants

- Partager l'information.
- Pratiquer la consultation réciproque.
- Être et rester solidaire.

MODULE PRATIQUE

Le travail en équipe



Public cible Ce module d'accompagnement s'adresse aux chercheurs d'emploi bénéficiant de l'accompagnement en soft skills, proposé par l'ANETI.

Objectif opérationnel Permettre aux participants d'améliorer leurs capacités et leurs compétences pour le travail en équipe.

Objectifs spécifiques A la fin de ce module, les participants seront capables de :

1. Reconnaître la valeur ajoutée du travail d'équipe ;
2. Expliquer les éléments, les méthodes de travail et les comportements qui favorisent le travail d'équipe ;
3. Adopter un rôle constructif lorsqu'ils travaillent en équipe.

Méthodes pédagogiques L'approche pédagogique se base essentiellement sur :

- Une pédagogie active et variée, alternant exposés, exercices d'appropriation et jeux de rôle.
- Des méthodes et outils concrets et opérationnels directement utilisables en situation professionnelle.
- Des ateliers pratiques en rapport avec des situations vécues en entreprise.

Déroulement Le module aura une durée de **deux jours** pour un volume d'enseignement total de 10 heures.

Nombre de participants 20

**Plan de formation
(2 jours : 10 heures)**

Jour 1

1. Présentation et attentes des participants – 30 minutes
2. Travailler ensemble pendant cette formation – 10 minutes
3. Activité 1 : La photocopieuse hors d'usage – 90 à 120 minutes
4. Au choix entre activité 2, 3 ou 4 – 60 à 90 minutes
5. Conclusion du jour – 10 minutes.

Jour 2

6. Activité de révision ou de réveil – 20 à 30 minutes
7. Activité 5 : La survie sur la lune – 120 à 150 minutes
8. Activité 6 : Créer une vision commune – 90 minutes
9. Conclusion du module – 20 minutes.

Activité 1. La photocopieuse hors d'usage



Objectif de l'activité

Cet exercice est conçu pour permettre de comprendre l'importance du travail en équipe et les problèmes qui peuvent découler d'un travail d'équipe défaillant.



Durée estimée

90 à 120 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Une copie du document « La photocopieuse hors d'usage » pour les participants.



Déroulement de l'activité

- 1. Demander aux participants de former des groupes de 4 à 5 personnes**, distribuer une copie de l'exercice « La photocopieuse hors d'usage » à tous les participants et expliquer les consignes de l'activité.
- 2. Distribution du texte de à chaque participant.**
- 3. L'activité commence avec un temps de lecture et de réflexion individuelle** dans le but de choisir qui est, selon chacun des participant, responsable de cet incident (5 minutes).
- 4. Lorsque le temps de réflexion individuelle est écoulé, les animateurs demandent aux participants de définir**, en groupe, qui est responsable de l'incident (15 minutes).
- 5. Lorsque le temps pour le travail de groupe est écoulé**, les animateurs interrogent les groupes afin que chacun dise en plénière le nom du responsable qu'il a choisi.
- 6. Débriefing de l'exercice** (20 à 30 minutes).
Les animateurs débriefent l'exercice en posant, par exemple, les questions suivantes :
 - a. Questions relatives à l'étude de cas :**
 - Que s'est-il passé pour que les photocopies n'aient pas été prêtes à temps ?
 - Peut-on considérer que les personnes impliquées ont travaillé en groupe ?

b. Réflexions sur le travail de leur groupe :

- Comment ont-ils travaillé au sein de leur groupe (phases de travail, production, recherche du consensus, etc.) ?
- Comment a fonctionné le groupe (organisation, gestion ...) ?
- Un membre du groupe est-il devenu leader spontanément ? Si oui : comment a-t-il procédé ? Si non : comment avez-vous fait ?
- Peuvent-ils décrire certains rôles que les participants ont joué au cours de leur travail en groupe ?

7. Partie théorique sur le travail de groupe (15 à 20 minutes).

a. Présenter les différents rôles qui peuvent exister au sein d'un groupe. Voir le paragraphe : « Les rôles dans un groupe », dans la section ci-dessus.

Il est conseillé de mettre cette information dans un PPT et d'en préparer un fichier à distribuer aux participants.

Annexe. La photocopieuse hors d'usage

La situation

Dans une administration publique, une rencontre est organisée à l'intention des cadres moyens afin de discuter de certains problèmes relatifs à la réorganisation et à la restructuration des divers services.

La sous-directrice, Mme Héra AZAZA, 42 ans, est chargée de veiller au bon fonctionnement de ce colloque. Cette responsable fait appel à une animatrice extérieure, Mme Naima RADHOUAN, 45 ans, psychosociologue spécialisée dans la conduite des débats et réunions.

La veille, cette experte demande à Mme AZAZA de faire photocopier un document de 3 pages, à distribuer aux 17 participants, car elle vient de se rendre compte, à la dernière minute, que sa réserve de copies est épuisée.

Mme AZAZA charge alors une employée, Melle Leila RIABI, 29 ans, d'effectuer ce travail le plus rapidement possible. Mais cette dernière omet de le faire sur le champ, pensant qu'elle pourra s'y atteler le lendemain à la première heure, puisque les participants sont convoqués pour 10 heures et que les employés prennent leurs fonctions à 08h30.

L'évènement

Melle RIABI est prise, durant la nuit, d'une terrible rage de dents. Après plusieurs heures d'insomnie, elle décide de se rendre chez son dentiste car la douleur est intolérable. Elle téléphone donc à Mme AZAZA pour l'avertir de son absence et lui signaler que les photocopies n'ont pas été réalisées, et que le document à reproduire se trouve sur sa table de travail.

Mme AZAZA demande alors à un autre employé, M. Abdallah EL MENSI, 24 ans, nouveau venu dans la maison, de faire reproduire le document en question. Elle ajoute qu'il s'agit d'un travail urgent car la réunion est prévue pour le matin même.

M. Abdallah EL MENSI se précipite chez le préposé aux appareils de bureau, M. Faouzi SAKER. Mais ce dernier ne se trouve pas dans le petit local où sont entreposés les rotatives, les duplicateurs ainsi que l'unique photocopieuse. Le préposé est sorti s'acheter des cigarettes et devrait, d'après un collègue du bureau voisin, être de retour dans un quart d'heure.

Abdallah EL MENSI s'adresse à ce collègue, M. Karim BEN SAID, pour lui demander de l'aider. Ce dernier lui répond qu'il sait se servir de la photocopieuse mais que ce travail n'entre pas dans ses attributions normales.

Devant l'urgence du travail à accomplir, M. EL MENSI décide de se charger lui-même des photocopies.

Il prend la fiche placée à l'extérieur de la cordelière électrique de l'appareil et l'introduit dans la prise de courant.

Stupeur !... Un bruit sourd se produit, un peu de fumée se dégage et une odeur de brûlé se répand dans la pièce !

La photocopieuse est grillée car elle était prévue pour un voltage de 110 et le courant électrique a été branché sur une tension de 220 ! L'appareil fonctionne normalement à l'aide d'un transformateur de courant, lequel, avait été débranché par M. Faouzi SAKER pour une utilisation momentanée sur un autre appareil.

Qui est, selon vous, responsable de cet incident ?

Activité 2. Un pont de papier



Objectif de l'activité

Le but de cet exercice amusant est d'encourager le travail d'équipe et la pensée créative, puis de réfléchir aux éléments qui favorisent le travail d'équipe.



Durée estimée

60 à 90 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Plusieurs journaux
- Rouleaux de scotch
- Règle



Déroulement de l'activité

- 1. Demander aux participants de former des équipes de 4 ou 5 participants.**
- 2. Distribuer journaux et scotch à chaque équipe.** La quantité de journaux que les équipes peuvent utiliser est illimitée.
- 3. Chaque équipe dispose de 20 minutes pour construire le plus grand pont possible.**
- 4. Les règles du jeu :**
 - a. Les participants ne peuvent pas utiliser le scotch pour attacher le pont au sol ou à la table.
 - b. Le pont ne peut avoir qu'un maximum de deux colonnes de soutien.
- 5. Lorsque le temps imparti aux participants est écoulé, mesurer les ponts et déclarer quelle équipe a construit le plus long d'entre eux.**
- 6. Débriefing l'activité en posant les questions suivantes :**
 - a. Quelle a été l'efficacité de votre équipe ?
 - b. Un leader s'est-il/elle dégagée naturellement ?
 - c. Votre équipe a-t-elle su communiquer correctement ?
 - d. Avez-vous pu partager vos idées au sein de l'équipe ?
 - e. Comment avez-vous déterminé les tâches de chacun ?
 - f. Quels éléments auraient pu faciliter votre travail d'équipe ?
 - g. Pensez-vous qu'il a été facile aux différents membres de votre équipe de trouver leur place ?

7. Partie théorique sur le travail de groupe (15 à 20 minutes).

- a. Présenter les éléments à considérer pour trouver sa place dans une équipe. Voir le paragraphe : « Eléments à considérer pour trouver sa place dans une équipe », dans la section ci-dessus
- b. Il est conseillé de mettre cette information dans un PPT et d'en préparer un fichier pour distribution aux participants.

Sources : http://www.bdaa.ca/biblio/apprenti/guide_jeux/guide_jeux.pdf



**références, liens,
internet, etc**

Activité 3. Le bâton d'hélium



Objectif de l'activité

Cet exercice aide les participants à comprendre les concepts de communication efficace, de travail d'équipe, de patience ou encore de gestion de petites contributions permettant la réalisation de plus grands résultats.



Durée estimée

60 à 90 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Un grand bâton et un espace suffisamment grand pour accomplir la tâche.



Déroulement de l'activité

1. Former un groupe avec une douzaine de participants et leur demander de former deux rangées. Expliquer que les autres participants auront un rôle d'observateurs.

2. Expliquer aux participants ayant formé les deux rangées qu'ils vont recevoir un bâton qu'ils devront poser sur leurs doigts. L'objectif est de faire descendre ce bâton jusqu'à terre.

Les règles sont les suivantes :

- a. Chaque personne ne peut utiliser qu'un doigt de chaque main pour tenir la barre.
- b. Les doigts devront toucher la tige pendant toute la durée qu'elle prend pour descendre.
- c. Il est interdit de pincer, tenir ou agripper le bâton.

3. Lors de la première tentative, il est très probable que le bâton ira vers le haut plutôt que vers le bas. Il agit en effet comme un bâton d'hélium !

Ce phénomène éveille l'intérêt des participants.

4. Encouragez le groupe à faire preuve de patience et à chercher une solution.

5. Débriefing :

- a. Demander aux observateurs ce qu'ils ont vu pendant cet exercice.
- b. La clé du succès, dans cet exercice, est de travailler ensemble et de communiquer en vue de l'objectif commun. La raison pour laquelle le bâton se dirige vers le haut est que la totalité de la force exercée dans cette direction par les participants est plus forte que le poids du bâton. C'est pourquoi plus le groupe force, plus la tige monte.
- c. Qu'avez-vous pensé de cet exercice ?
- d. Auriez-vous pensé que ce serait aussi difficile ?
- e. Qu'avez-vous fait comme groupe pour empêcher le mouvement ascendant et réalisez-vous finalement l'objectif de cet exercice ? Comment avez-vous fait pour diriger l'équipe ?
- f. Quelle était votre degré d'efficacité en termes de communication au début et à la fin ?
- g. Qu'avez-vous appris de cet exercice ?
- h. Pensez-vous qu'il a été facile aux différents membres de votre équipe d'y trouver leur place ?

6. Partie théorique sur le travail de groupe (15 à 20 minutes).

- a. Présenter les éléments à considérer pour trouver sa place dans une équipe. Voir le paragraphe : « Éléments à considérer pour trouver sa place dans une équipe » dans la section ci-dessus
- b. Il est conseillé de mettre cette information dans un PPT et d'élaborer un fichier à distribuer aux participants.

Sources : http://www.bdaa.ca/biblio/apprenti/guide_jeux/guide_jeux.pdf



Activité 4. Descendre la rampe de paille



Objectif de l'activité

Le but de cet exercice est d'encourager le travail d'équipe et la pensée créative.



Durée estimée

60 à 90 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Sachets de pailles (un par équipe).
- Balles de ping-pong (un par équipe).
- Rouleaux de scotch (un par équipe).



Déroulement de l'activité

- 1. Diviser les participants en équipes de 4 à 6 personnes.**
- 2. Chaque équipe reçoit une boîte de pailles**, une balle de ping-pong et un rouleau de scotch.
- 3. En équipe**, les participants doivent construire une rampe de paille sur laquelle la balle pourra descendre le plus loin possible. L'équipe gagnante sera celle qui arrive à faire avancer la balle le plus loin sur la rampe sans que la balle ne tombe.

Sources :

- 4. Une fois le temps écoulé**, testez les rampes pour voir laquelle permet à la balle d'aller le plus loin.

5. Débriefing :

- a. Qu'avez-vous pensé de cet exercice ?
- b. Auriez-vous pensé que ce serait aussi difficile ?
- c. Qu'avez-vous fait comme groupe pour empêcher le mouvement ascendant et réalisez-vous finalement l'objectif de cet exercice ? Comment avez-vous fait pour diriger la balle ?
- d. Qu'avez-vous appris de cet exercice ?
- e. Pensez-vous qu'il a été facile aux différents membres de votre équipe d'y trouver leur place ?

6. Partie théorique sur le travail de groupe (15 à 20 minutes).

- a. Présenter les éléments à considérer pour trouver sa place dans une équipe. Voir le paragraphe « Eléments à considérer pour trouver sa place dans une équipe » dans la section ci-dessus.
- b. Il est conseillé de mettre cette information dans un PPT et de produire une fiche à distribuer aux participants.

Sources : http://www.bdaa.ca/biblio/apprenti/guide_jeux/guide_jeux.pdf



Activité 5. Survie sur la lune



Objectif de l'activité

Le but de cet exercice est de permettre aux participants de :

- comparer l'efficacité de la prise de décision individuelle et la prise de décision collective ;
- démontrer que le fonctionnement d'un groupe dépend directement des méthodes de travail de ses membres en comparant le mode de décision par vote et le mode de décision consensuel ;
- démontrer que, bien maîtrisés, les conflits favorisent la créativité ;
- apprendre à un groupe à ne pas sous-estimer son propre potentiel pour accroître son efficacité.



Durée estimée

120 à 150 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

Pour chaque participant, copies des annexes :

- Résultats et explications fournis par la NASA.
- Feuille de décision.
- Instructions et objets à classer.



Déroulement de l'activité

Pour cette activité, les participants travailleront d'abord en individuel puis en groupes pour classer 15 objets par ordre d'importance, selon le scénario suivant : « Imaginez un accident sur la lune » votre travail consistera à trouver l'équipement indispensable pour rejoindre la fusée mère, en classant 15 objets par ordre d'importance.

Travail individuel (12 à 15 minutes).

- a. Distribuer un exemplaire de la fiche *d'instructions* (voir annexe ci-dessous).
- b. Chaque participant en prend connaissance puis remplit la colonne 1 « *classement Individuel* » de la *fiche de décision* (voir annexe ci-dessous). Durant cette phase, aucun échange entre les participants n'est autorisé.

Travail de groupe : classement collectif

- c. Les participants déterminent maintenant, en travaillant en sous-groupes de 5 à 6 personnes, déterminent un classement collectif des mêmes éléments et remplissent la colonne 3 « *classement collectif* » de la fiche de décision (45 à 60 minutes).

Comparaison des classements

- d. Lorsque le temps de travail prévu pour le classement collectif est terminé, distribuer à chaque participant le classement type fourni par la N.A.S.A (voir annexe ci-dessous) et demander aux participants de transcrire les résultats de leur classement puis du classement de leur groupe sur leur feuille de décision.
- e. Leur demander ensuite de calculer leurs points d'écart. La somme des différences constituera leur résultat individuel

4. Débriefing en session plénière sur le fonctionnement du groupe

Questions pour comprendre le fonctionnement des groupes.

- Le groupe s'est-il fixé un plan pour aider au processus de sélection? (par exemple : éléments vitaux, utiles, inutiles...).
- Chaque participant a-t-il eu la possibilité de s'exprimer ?
- Chaque participant écoutait-il les suggestions venant des autres ou cherchait-il à imposer sa propre liste ?
- Y a-t-il eu des phénomènes de leadership, de conflit ou des regroupements à l'intérieur des sous-groupes ?
- Combien de temps ont demandé les différentes décisions ?
- Certains sous-groupes ont-ils adopté des modes de décision tels que la loi de la majorité, les concessions réciproques ou le hasard ? Ont-ils fait preuve de créativité ?
- Quelles conclusions peut-on tirer de la comparaison des résultats individuels et collectifs ?
- Avez-vous ressenti un esprit de coopération entre les membres de votre équipe ?

5. Partie théorique sur le travail de groupe : l'esprit de coopération dans un groupe (15 à 20 minutes).

- a. Présenter les éléments qui permettent de développer un esprit de coopération. Voir le paragraphe : « Développer un esprit de coopération », dans la section ci-dessus.
- b. Il est conseillé de mettre cette information dans un PPT et d'élaborer à partir de là un fichier à distribuer aux participants.

Sources : <http://lewebpedagogique.com/capvente/2010/09/26/accident-sur-la-lune-activite-complete/>



Annexe. Instructions et objets à classer (à remettre à chaque participant)

Instructions

Vous faites partie de l'équipage d'un vaisseau spatial programmé à l'origine pour rejoindre une fusée mère de la face éclairée de la lune. A la suite d'ennuis mécaniques, vous avez dû alunir à 320 kms environ du rendez-vous fixé. Au cours de l'alunissage, la plupart des équipements de bord ont été endommagés, à l'exclusion des 15 objets ci-dessous. Il est vital pour votre équipage de rejoindre la fusée mère et vous devez choisir l'équipement indispensable pour ce long voyage.

L'exercice consiste à classer les 15 objets par ordre de première nécessité. Mettez le chiffre 1 en face de celui qui vous semble le plus important, 2 en face du suivant, et ainsi de suite jusqu'à 15 en face de celui qui vous paraît le moins utile (Annexe 2 - feuille de décision).

Objets à classer

- Une boîte d'allumettes
- Des aliments concentrés
- 50 mètres de corde en nylon
- Un parachute en soie
- Un appareil de chauffage fonctionnant sur l'énergie solaire
- Deux pistolets de calibre 45
- Une caisse de lait en poudre
- Deux réservoirs de 50 kg d'oxygène chacun
- Une carte céleste des constellations lunaires
- Un canot de sauvetage auto gonflable
- Un compas magnétique
- 25 litres d'eau
- Une trousse médicale et des seringues hypodermiques
- Des signaux lumineux
- Un émetteur-récepteur fonctionnant sur l'énergie solaire

L'exercice se fait d'abord individuellement puis en groupe

Annexe. Feuille de décision (a remettre à chaque participant)

OBJETS	Classement individuel	Points d'écart	Classement collectif	Points d'écart	Classement N.A.S.A
Une boîte d'allumette					
Des aliments concentrés					
50 mètres de corde en nylon					
Un parachute en soie					
Un appareil de chauffage fonctionnant sur l'énergie solaire					
2 pistolets de calibre 45					
Une caisse de lait en poudre					
2 réservoirs de 50 kg d'oxygène chacun					
Une carte céleste des constellations lunaires					
Un canot de sauvetage auto-gonflable					
Un compas magnétique					
25 litres d'eau					
Une trousse médicale et des seringues hypodermiques					
Des signaux lumineux					
Un émetteur-récepteur fonctionnant sur l'énergie solaire (fréquence moyenne)					
	Total :		Total :		

Annexe. Resultats et explications fournis par la n.a.s.a (a remettre à chaque participant)

Pour établir leur classement, les experts de la N.A.S.A se sont basés sur l'utilisation alternée de des deux critères suivants qui par leur association assurent la survie :

- ce qui assure la vie biologique ;
- ce qui assure la possibilité de rejoindre la fusée mère.

OBJETS	Justification du classement	Classement N.A.S.A
Une boîte d'allumette	L'absence d'oxygène ne permet pas de les enflammer	15
Des aliments concentrés	Moyen efficace de réparer les pertes d'énergie	4
50 mètres de corde en nylon	Utiles pour se mettre en cordée, escalader les rochers ; éventuellement pour hisser les blessés	6
Un parachute en soie	Peut servir à se protéger des rayons solaires	8
Un appareil de chauffage fonctionnant sur l'énergie solaire	Sans utilité : les combinaisons sont chauffantes	13
2 pistolets de calibre 45	Peuvent servir à accélérer la propulsion; à la rigueur à mettre fin à ses jours	11
Une caisse de lait en poudre	Piège nutritionnel : plus encombrant que les aliments concentrés	12
2 réservoirs de 50 kg d'oxygène chacun	Premier élément de survie essentiel	1
Une carte céleste des constellations lunaires	Indispensable pour s'orienter	3
Un canot de sauvetage auto-gonflable	Peut servir de traîneau pour tracter des objets ; le gaz(CO) employé pour cet engin peut servir à la propulsion	9
Un compas magnétique	Sans utilité sur la lune ; le champ magnétique n'y étant pas valorisé	14
25 litres d'eau	Indispensable pour compenser une forte déshydratation due à la très grande chaleur sur la face éclairée de la lune	2
Une trousse médicale et des seringues hypodermiques	Les piqûres de vitamines, sérum etc... nécessitent une ouverture spéciale (prévue par la N.A.S.A.)	7
Des signaux lumineux	Utiles quand la fusée mère sera en vue	10
Un émetteur-récepteur fonctionnant sur l'énergie solaire (fréquence moyenne)	Utiles pour essayer de communiquer avec la fusée mère mais cet appareil n'a pas une grande portée	5

Activité 6. Créer une vision commune au sein d'un groupe



Objectif de l'activité

Cet exercice permet d'explorer le processus de création d'une vision de groupe.



Durée estimée

75 à 90 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Flipcharts et feutres,
- Feuilles auto-adhésives amovibles (de deux couleurs différentes) OU
- Feuilles de papier et scotch



Déroulement de l'activité

Lorsque des personnes veulent ou ont besoin de travailler en groupe, le processus peut être facilité par le fait de définir une vision commune, laquelle sera utile lorsqu'il s'agit de prendre des décisions et de les relier à une vision à plus long terme.

Étape 1 :

Elaborer une vision personnelle de l'avenir-Travail personnel (15 minutes).

- 1. Expliquer aux participants qu'ils vont devoir élaborer une vision partagée**, c'est-à-dire une image de l'avenir qu'ils souhaitent créer ensemble. Souligner que, pour l'instant, **il ne s'agit pas de débattre des obstacles, mais de s'attacher à ce qu'ils souhaitent voir se réaliser.**
- 2. Demander aux participants de se projeter dans 2 ans**, et d'imaginer comment le projet JEMP aura contribué à améliorer la situation de l'emploi en Tunisie. Quelle image leur vient à l'esprit pour décrire ce qui a été accompli grâce au projet ?
- 3. Finalement**, chaque participant écrit un titre de presse décrivant ce que le projet a permis de réaliser sur 2 ans, ainsi que quelques mots pour mettre en valeur ce dont ils sont le plus fiers.

Étape 2 :

Créer une vision de groupe (60 à 75 minutes).

- 1. Demander aux participants de former des groupes de 4,** d'échanger la vision de chacun puis d'essayer de synthétiser une vision de groupe.
- 2. Ils écrivent un titre de presse commun ainsi que quelques mots pour mettre en valeur ce dont ils sont le plus fiers.**
- 3. Distribuer 8 à 10 post-its à chaque groupe et leur demander d'écrire les éléments clés de leur vision sur ces posts-its** (un élément clé par mot ou idée clé) puis de venir les coller, bout à bout, sur le mur ou un tableau blanc.
- 4. Une fois que tous les papiers ont été placés sur le mur,** votre travail de facilitateur consistera à rassembler ceux qui sont similaires, et à voir si, éventuellement, il est possible de donner un nom aux catégories qu'ils représentent.
- 5. Noter par écrit une vision commune à l'ensemble des participants.** Cette dernière étape peut être difficile et prendre du temps. Il est donc conseillé d'y consacrer 10 à 15 minutes au maximum, et d'expliquer aux participants que cela pourra évidemment prendre plus de temps dans la vie professionnelle.



LA CRÉATIVITÉ ET L'INNOVATION

LA CRÉATIVITÉ ET L'INNOVATION

La créativité au travail est devenue une compétence de plus en plus recherchée par les entreprises face aux rapides mutations technologiques et organisationnelles. Les personnes créatives ont plus tendance à prendre des risques, car il n'y a pas d'innovation sans prise de risque. Penser de manière créative c'est aussi trouver de nouvelles solutions aux problèmes concrets rencontrés sur le lieu de travail ou durant la recherche d'emploi.

La créativité est l'acte de transformer des idées nouvelles et imaginatives en réalités. Elle se caractérise par la capacité de percevoir le monde autrement, de trouver des schémas cachés, de faire des liens entre des phénomènes apparemment sans rapport les uns avec les autres et de générer des solutions. Le processus créatif implique deux dimensions primordiales : penser, puis produire.

Il sera utile pour le chercheur d'emploi de reconnaître l'importance de l'innovation et de la créativité afin d'être en phase avec les attentes du marché actuel du travail. Il pourra d'abord se familiariser avec les traits de personnalité et les caractéristiques des personnes créatives pour pouvoir évaluer son propre niveau de créativité. Ensuite, il pourra comprendre les dynamiques, assimiler les règles du processus créatif et mettre en œuvre des techniques et comportements favorisant sa propre créativité au quotidien.

MODULE THÉORIQUE

La créativité et l'innovation



Définition de la compétence

La **créativité** peut être définie comme la capacité d'un individu à créer, c'est-à-dire à imaginer et à réaliser quelque chose de nouveau, ou encore la capacité de découvrir une solution nouvelle, originale, à un problème donné.

Dans le domaine de l'économie, **l'innovation** est une évolution significative d'un produit, d'un service ou d'un processus de fabrication qui apporte quelque chose de nouveau, d'encore inconnu ou qui utilise une technologie nouvelle issue de la recherche fondamentale. L'innovation résulte à la fois d'une nouvelle idée témoignant d'un effort de créativité, d'une réalisation concrète et d'une réponse aux attentes des consommateurs. Elle vise à obtenir un avantage compétitif en satisfaisant les besoins du marché.



Importance de cette compétence pour les chercheurs d'emploi

Les entreprises ne recrutent pas seulement des personnes compétentes dans leur domaine technique, mais aussi des personnes créatives auxquelles on ne demande pas d'être de simples exécutants mais plutôt d'être proactifs, de savoir proposer des idées originales, générer de nouveaux élans ou de nouvelles perspectives. L'innovation et la créativité sont valorisées dans le monde du travail car elles permettent d'améliorer ce qui existe déjà, mais aussi d'imaginer des façons de faire que l'entreprise n'a pas encore intégré ou n'a même pas envisagé.

Connaître les traits personnels et professionnels des personnes créatives

Pour préparer les chercheurs d'emplois à cette nouvelle réalité, voici les traits de personnalités des personnes créatives :

- Conscience de sa propre créativité
- Originalité
- Indépendance
- Capacité de prendre des risques
- Haut niveau d'énergie
- Curiosité
- Sens de l'humour
- Aptitude à la fantaisie
- Attrait pour la complexité et l'ambiguïté
- Sens artistique
- Ouverture d'esprit
- Engagement et persévérance
- Besoin de périodes de solitude
- Intuition
- Émotivité
- Souci de l'esthétique

Voici maintenant la contribution de chacun de ces traits de personnalité dans le processus de créativité.

Tout d'abord, la perception que le chercheur d'emploi a de sa créativité est importante, car c'est ce qui lui permettra de décider de quelle manière il utilisera ou non sa créativité, selon le contexte.

- L'indépendance et l'ouverture d'esprit expliquent qu'une personne créative tend à ne pas adhérer aux règles ou aux idées reçues, ce qui l'amène à explorer des situations et à tenter de résoudre des problèmes de manière créative. Il lui faut faire preuve de flexibilité pour dialoguer avec ouverture lorsque les personnes lui opposent de la résistance. Sa persévérance devra s'accompagner de patience pour que s'accomplisse le processus de mûrissement et de transformation des idées.
- La curiosité est un autre trait qui influe sur la créativité ; elle pousse la personne à ne pas se contenter de comprendre et d'observer ce qui existe déjà. La personne créative se sent à l'aise lorsqu'elle est appelée à travailler sur des problèmes complexes, car elle considère cette épreuve comme un moyen de se dépasser. Elle fait généralement confiance à son intuition.
- La patience et la persévérance sont des caractéristiques tout aussi importantes que l'ouverture et la vigilance, car les idées doivent émerger et entrer en symbiose les unes avec les autres.

Reconnaître l'importance de l'innovation et de la créativité

La gestion de la créativité peut influencer sur les façons de penser d'une structure, d'une organisation donnée, en plus de soutenir une innovation forte. Le processus de créativité permet de réduire les risques liés à l'innovation et soutient une meilleure prise de décision dans le choix des projets. Son objectif principal est de produire des idées nouvelles et utiles, adaptées à l'organisation. Ce processus vise aussi à assurer un équilibre entre ce qu'il y a à changer et ce qu'il y a à conserver dans les façons actuelles de faire et de penser. Quant au processus d'innovation, il vise à canaliser une idée de solution, à en évaluer la rentabilité et la faisabilité et à en assurer l'adoption.

Utiliser les techniques de créativité divergentes et convergentes

Les techniques de créativité sont classées en deux catégories : les **techniques divergentes** et les **techniques convergentes**. Il est important, pour mieux choisir, de savoir utiliser alternativement des techniques divergentes et des techniques convergentes d'exploration des idées. Ces deux temps sont importants, car la démarche créative n'est pas linéaire. Les techniques de créativité aident les personnes à s'éloigner de la pensée routinière, à explorer les possibles et à choisir autrement. Elles prendront souvent la forme de remue-méninges (brainstorming).

Voici les donc les deux temps et les règles qui les définissent :

Le règles de la divergence

- Éviter tout jugement
- Viser la quantité
- Construire sur les idées des autres
- Valoriser les idées différentes, intrigantes ou folles

Le règles de la convergence

- Demeurer positif
- Avoir une attitude d'ouverture
- Valider les orientations et les objectifs,
- Améliorer et renforcer les idées,
- Considérer la nouveauté

Utiliser les techniques de créativité divergente et convergente.

Les règles de la divergence

La divergence est cette capacité qu'une personne possède à ouvrir son esprit dans toutes les directions, pour favoriser l'expression et le développement des idées. Quatre règles doivent être respectées afin que les résultats soient intéressants et que l'exercice de la divergence créative soit mené efficacement :

- 1. Éviter tout jugement** sur ses idées et celles des autres : si la critique et le jugement sont présents, il devient difficile d'exprimer des idées. Il faut prévoir des exercices préparatoires pour créer le climat de confiance qui permettra le non-jugement.
- 2. Viser la quantité** : plus le nombre d'idées est élevé, plus il y a de chance que des idées différentes émergent ; un blocage dans le flux des idées pourrait signifier que la tentation de critiquer reste forte et que les participants tentent d'améliorer leurs idées avant de les nommer.
- 3. Construire sur les idées des autres** : ce peut être une excellente source d'idées. Les idées des autres peuvent amener à développer d'autres idées ou de meilleures idées, à condition que l'individu domine sa peur de copier ou de ne pas savoir se démarquer.
- 4. Valoriser les idées différentes, intrigantes ou folles**, pour aller plus loin, briser les limites de nos schémas de pensée, pour explorer autrement le monde des possibles. La peur du jugement peut restreindre les idées originales, qui sont pourtant recherchées durant cet exercice.



Information importante

La rapidité (une vingtaine de minutes) au cours de cet exercice est un facteur qui peut contribuer à la qualité de la divergence, en soutenant par exemple la capacité du groupe à ne pas juger durant ce bref intervalle. A la fin de cette partie de l'exercice, le groupe entre dans une phase dite de « purge » qui est caractérisée par le sentiment que chacun n'a plus d'idées. Ce « creux », s'il est accepté par l'animateur, pourra être une période de génération d'idées pendant laquelle émergent de nouvelles idées plus fortes.

Les règles de la convergence

Souvent négligé, le temps de la convergence fait partie d'une démarche créative de qualité. Une convergence efficace ne consiste pas seulement à choisir les idées qui semblent les plus faciles à réaliser. Voici les règles qui viennent soutenir les idées les plus porteuses :

- 1. Demeurer positif** : la créativité exige de reconnaître ce qui est bon dans une idée, et sa valeur ajoutée. Il faut ensuite faire l'examen des avantages de chacune des idées pour mieux en évaluer le potentiel.
- 2. Avoir une attitude d'ouverture** : il pourra être tentant de rejeter rapidement certaines idées qui nous sortent de notre zone de confort. Il est important de mettre de côté ses préjugés et idées préconçues.
- 3. Valider les orientations et les objectifs** : si certaines idées peuvent paraître bonnes, il est possible qu'elles s'éloignent de ce qui est recherché ; il est donc important de recentrer les idées sur les objectifs.
- 4. Améliorer et renforcer les idées** : un grand nombre d'idées seront proposées, mais peu seront retenues. Il faut ensuite améliorer et enrichir les idées sélectionnées et chercher à les rendre meilleures avant le choix final.
- 5. Considérer la nouveauté** dans toute idée différente, et accepter de sortir de son cadre de pensée: la nouveauté offre souvent un haut potentiel dans la mesure où elle favorise la démarche créative.



Information importante

L'utilisation de ces règles permet d'un point de vue stratégique, de faire gagner beaucoup de temps. Réfléchir sur ces règles ouvre des pistes pour de réelles solutions.

Le Design Thinking

Le *Design Thinking* est le terme utilisé pour désigner l'ensemble des méthodes et des outils qui aident, face à un problème ou à un projet d'innovation, à appliquer la même démarche que celle qu'aurait un designer.

C'est une approche de l'innovation et de son management qui se veut une synthèse entre la pensée analytique et la pensée intuitive. Le *Design Thinking* s'appuie sur **un processus de co-créativité impliquant des retours de la part de l'utilisateur final**, en permettant de valoriser l'expérience.

Ces méthodes ont été élaborées dans les années 80 par Rolf Faste sur la base des travaux de Robert McKim.

Les étapes du design thinking

Selon les travaux de Rolf Faste, les 7 étapes du *Design Thinking* sont :

- 1. Définir** : Identifier le problème à résoudre, prioriser le projet et déterminer ce qui en assurera le succès ;
- 2. Rechercher** : Revoir l'historique des problèmes rencontrés, collecter des exemples d'échecs, identifier les supporters, investisseurs et critiques du projet, parler au client final ;
- 3. « Ideater »** (ou générer des idées) : Identifier les besoins et motivations des clients finaux, générer autant d'idées que possible pour répondre à ces besoins sans les juger et brainstormer ;
- 4. Prototyper** : Combiner, croiser et affiner les idées, créer des brouillons/maquettes/prototypes, recevoir un retour de clients potentiels ou non ;
- 5. Sélectionner** : Revoir les objectifs, faire perdre la propriété de l'idée sélectionnée à celui qui l'a eue, choisir l'idée la plus surprenante, nouvelle et économique ;
- 6. Implémenter** (mettre en œuvre) : Rédiger le plan d'action et répartir les responsabilités, déterminer les ressources nécessaires, délivrer au client ;
- 7. Apprendre** : Recevoir un feed-back du client final, déterminer si la solution validée répond à l'objectif de départ, identifier les sources d'amélioration.

D'autres modèles, tel que celui défini par Jeremy Gutsche, ne retiennent que les cinq premières étapes.



Points-clés à retenir

L'innovation et la créativité sont des éléments valorisés dans le monde du travail. Il est important, dans ce cadre, de savoir reconnaître les traits personnels et professionnels des personnes créatives.

Le processus de créativité permet de réduire les risques liés à l'innovation, et de conduire à une meilleure prise de décision dans le choix des projets. Son objectif principal est de produire des idées nouvelles et utiles, adaptées à l'organisation.

Ce processus peut être favorisé par des techniques de créativité, elles-mêmes classées en deux catégories : **les techniques divergentes et les techniques convergentes**. Ces techniques aident les individus à s'éloigner des pensées routinières, à explorer et à choisir autrement. Elles sont structurées en deux temps et se conforment à des règles précises :

Les règles de la divergence

- Éviter tout jugement.
- Viser la quantité.
- Construire sur les idées des autres.
- Valoriser les idées différentes, intrigantes ou folles.

Les règles de la convergence

- Demeurer positif.
- Avoir une attitude d'ouverture.
- Valider les orientations et les objectifs.
- Améliorer et renforcer les idées.
- Considérer la nouveauté.

MODULE PRATIQUE

La créativité et l'innovation



Public cible Ce module d'accompagnement s'adresse aux chercheurs d'emploi inscrits **dans un processus de création d'entreprise.**

Objectif opérationnel Permettre aux participants d'améliorer leur capacité à développer une pensée créatrice et à innover.

Objectifs spécifiques A la fin de module, les participants seront capables de :

1. Expliquer ce que sont la créativité et l'innovation et comment cette compétence pourra faciliter l'atteinte de leurs objectifs et/ou la résolution de leurs problèmes ;
2. Mettre en œuvre des comportements et des techniques qui favorisent la créativité.

Méthodes pédagogiques L'approche pédagogique se base essentiellement sur :

- Une pédagogie active, variée alternant exposés, exercices d'appropriation et jeux de rôles.
- Des méthodes et outils concrets et opérationnels directement utilisables en situation professionnelle.
- Des ateliers pratiques en rapport avec des situations en lien avec l'entreprise.

Déroulement Le module aura une durée de **deux jours** pour une durée totale de 10 heures.

Nombre de participants 20

Plan de formation **Jour 1**
(2 jours : 10 heures)

1. Présentation et attentes des participants – 30 minutes.
2. Travailler ensemble pendant cette formation – 10 minutes.
3. Au choix, activité 1 ou 2 – 30 à 45 minutes en fonction de l'activité choisie.
4. Activité 3 : Réflexion sur la créativité et l'innovation – 120 minutes.
5. Activité 4 : Une histoire de mots – 60 minutes.
6. Conclusion du jour – 10 minutes.

Jour 2

7. Activité de révision ou de réveil – 20 à 30 minutes.
8. Activité 5 : Exercices créatifs – 70 minutes.
9. Activité 6 : Techniques créatives – 180 minutes.
10. Conclusion du module – 20 minutes.

Activité 1. Les 9 points



Objectif de l'activité

Cet exercice aide les participants à comprendre comment les individus ont tendance à s'enfermer dans des schémas habituels de pensée, combien il est difficile d'en sortir et comment la pensée créatrice peut être source de solution.



Durée estimée 30 minutes.

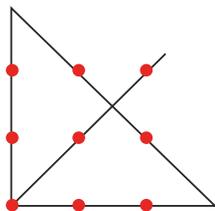
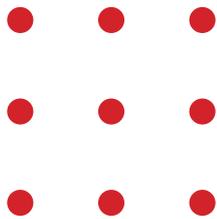


Ressources et matériels pédagogiques

- Papier flipchart et marqueurs.
- Feuilles A4 pour chaque participant.



Déroulement de l'activité



- 1. Dessiner 9 points** sur un papier flipchart et expliquer aux participants qu'ils ont 5 minutes pour réfléchir à la façon de relier ces 9 points entre eux en traçant **seulement 4 droites et sans lever leur crayon**.

Demander aux participants qui connaissent la solution de bien vouloir patienter et de ne rien « souffler » aux autres participants.

- 2. Lorsque le temps imparti est écoulé**, demander à un participant qui a trouvé la solution de venir la présenter (ne pas sélectionner un participant qui connaissait déjà la solution).

- 3. Débriefing (15 minutes)**

- a. Lors de cet exercice, êtes-vous parvenu à sortir de votre cadre habituel de pensée ou vous êtes-vous senti enfermé dans votre façon habituelle de penser ?
- b. Quels mécanismes pourraient vous aider à dépasser ces façons habituelles de penser ?
- c. De quelle façon la créativité peut aider à résoudre les problèmes rencontrés par les chercheurs d'emploi ?

Activité 2. Le jeu des allumettes



Objectif de l'activité

Cet exercice aide les participants à comprendre comment la pensée créatrice peut être source de solution, du fait que les individus ont tendance à s'enfermer dans des schémas habituels de pensée et qu'il est généralement difficile d'en sortir.



Durée estimée

45 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Photocopies des 3 situations pour les différents groupes (voir annexes ci-dessous).



Déroulement de l'activité

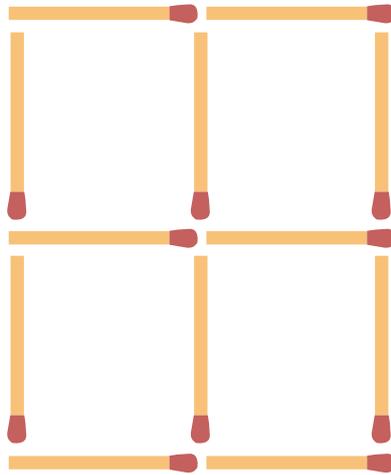
- 1. Créer 3 ou 6 groupes** (en fonction du nombre de participants) et expliquer que chaque groupe va travailler sur une situation différente.
- 2. Distribuer les différentes situations** (une situation par groupe – Voir annexe ci-dessous) et donner 10 minutes au groupe pour résoudre le problème qui leur est posé :
 - a. Situation 1 : déplacer 3 allumettes dans la figure suivante pour obtenir 3 carrés.
 - b. Situation 2 : enlever 4 allumettes pour qu'il n'en reste qu'UNE !
 - c. Situation 3 : déplacer 3 allumettes pour créer 2 carrés.
- 3. Lorsque le temps imparti est écoulé**, demander à chaque groupe de venir présenter leur situation et éventuellement la solution qu'ils ont trouvée.

Si le groupe n'a pas trouvé la solution, demander à d'autres participants s'ils peuvent apporter un élément de réponse (20 minutes). Les solutions sont présentées en annexe.

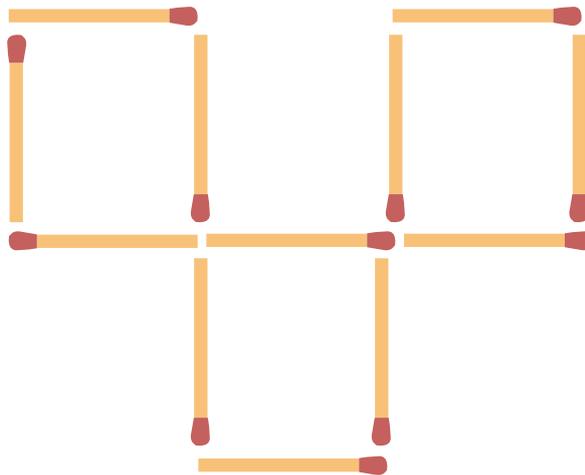
- 4. Débriefing :** (15 minutes)
 - a. Lors de cet exercice, êtes-vous parvenu à sortir de votre cadre habituel de pensée ou vous êtes-vous senti enfermé dans votre façon habituelle de penser ?
 - b. Quels mécanismes pourraient vous aider à dépasser ces façons habituelles de penser ?
 - c. De quelle façon la créativité peut aider à résoudre les problèmes rencontrés par les chercheurs d'emploi ?

Annexe. Situation 1 - Instructions

La Déplacer 3 allumettes dans la figure suivante pour obtenir 3 carrés.

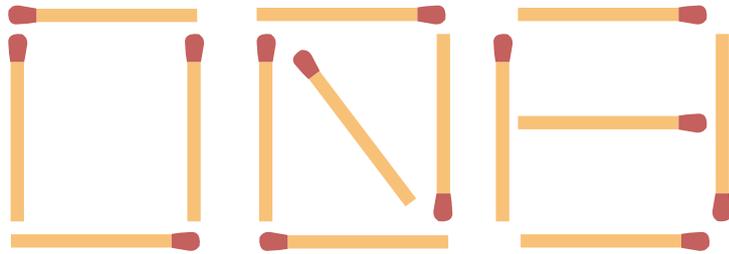


Situation 1 - solution

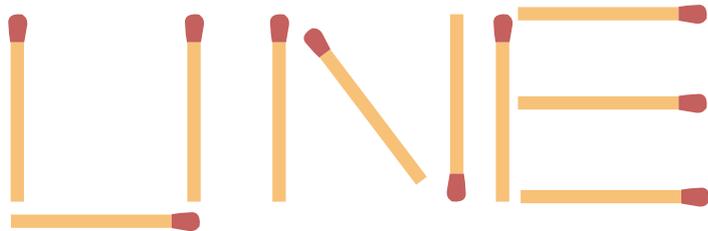


Annexe. Situation 2 - Instructions

Enlever 4 allumettes pour qu'il n'en reste qu'UNE !



Situation 2 - solution



Activité 3. Réflexion sur la créativité et l'innovation



Objectif de l'activité

Cet activité aide les participants à comprendre ce qu'est la créativité, et quels comportements ou caractéristiques peuvent aider à développer les chercheurs d'emploi à développer leur créativité.



Durée estimée

Environ 120 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Connexion internet et vidéo projecteur.
- Feuilles A4.



Déroulement de l'activité

Citations :

« La logique vous amènera de A à B. L'imagination vous amènera partout. »

« Inventer c'est penser les choses à côté »

« La folie est de toujours se comporter de la même manière et de s'attendre à un résultat différent »

1. Qu'est-ce que la créativité (20 min)

a. Ecrire ces trois citations d'Einstein sur le flipchart et les présenter aux participants. Pour animer la discussion, proposer les questions suivantes (15 min):

- Qu'est-ce que la créativité ?
- Pourquoi la créativité est importante ?
- Comment innover et être créatif ?

b. **Pour conclure la discussion** le formateur peut proposer les éléments de réponse suivants (5 min):

- **Vidéo Qu'est-ce que la créativité ? (2')**

<https://www.youtube.com/watch?v=OLhB47INnus>



- **Définitions proposées par différents chercheurs**

- **Moles** : la créativité est l'aptitude particulière de l'esprit à réarranger d'une façon originale les éléments du champ de conscience.
- **Jung** : le nouveau dans l'âme individuelle est une recombinaison variée à l'infini de composantes anciennes.
- **Gordon** : la créativité est le processus qui permet de mettre en parallèle des faits, des connaissances, des disciplines différentes.

2. Les caractéristiques et comportements de l'individu créatif (85 minutes).

a. Temps de réflexion individuelle : (10 minutes).

- Distribuer à tous les participants une copie des caractéristiques ou comportements d'un individu créatif (voir annexe ci-dessous).
- En travail individuel, ils ont 8 minutes pour sélectionner les **4 caractéristiques/comportements d'un individu créatif** qui leur semblent les plus importantes.

b. Temps de réflexion en groupe : (30 minutes).

- Demander aux participants de former des groupes de 5 personnes.
- Ils ont maintenant 30 minutes pour mettre leurs sélections en commun et décider quels sont les 8 caractéristiques/comportements d'un individu créatif qui leur semblent les plus importantes.

c. Lorsque le temps imparti pour le travail de groupe est écoulé, demander aux différents groupes de venir présenter leur sélection et voir si un consensus général se dégage (15 minutes).

d. En conclusion, discuter avec les participants comment développer les caractéristiques/comportements identifiés comme les plus importants par les apprenants. (20 minutes).

e. Vidéo et conclusions (10 min).

« Comment booster sa créativité ? » (4 :49')

<https://www.out-the-box.fr/video-7-techniques-booster-creativite/>



Annexe. Caractéristiques / comportements d'un individu créatif

Vous trouverez ci-dessous les caractéristiques/comportements généralement reconnus à un individu créatif.

De façon individuelle, sélectionner les 4 caractéristiques/comportements qui vous semblent les plus importantes – 8 minutes

1. Accueille les nouvelles idées et les situations y compris celles qui sont farfelues ou perturbatrices avec ouverture et curiosité ;
2. Accepte la critique constructive ;
3. Sort des sentiers battus : remet en question le cadre établi, les méthodes, les produits, les services, les approches et les modes de fonctionnement en usage ;
4. Concrétise ses inspirations et ses idées ;
5. Fait preuve de fluidité et de flexibilité dans la production d'idées, de solutions et de stratégies
6. Joue avec les idées, les concepts et les images ;
7. Associe, superpose des idées, des concepts et des éléments diversifiés et disparates dans la recherche de solutions et d'innovation ;
8. Sollicite son propre imaginaire et son intuition personnelle, et ceux des autres dans la recherche de nouvelles idées et solutions ;
9. Observe les problèmes sous différents angles ;
10. S'implique dans la résolution de nouveaux problèmes ;
11. Combine facilement les différentes techniques en créativité ;
12. Ne s'arrête pas aux premières idées ou aux idées conventionnelles ;
13. Applique le processus créatif de résolution de problèmes en équipe.

Activité 4. Une histoire de mots



Objectif de l'activité

Cet exercice expose les participants à une technique de créativité et d'innovation qu'ils seront capables de mettre en œuvre par la suite pour développer leur créativité personnelle.



Durée estimée 30 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Un prix pour l'équipe gagnante.



Déroulement de l'activité

- 1. Travail en groupe** (30 minutes).
 - a. Demander aux participants de former des groupes de 4 ou 5 personnes
 - b. Chaque participant va nommer un objet et le groupe comptera donc autant d'objets que de personnes. **Ne pas expliquer pour le moment, à quoi serviront ces mots.**
 - c. Demander à l'équipe d'écrire ces mots sur une feuille de papier, à remettre à l'animateur.
 - d. Expliquer que chaque groupe aura à créer une histoire autour des mots qui auront été choisis.

L'équipe gagnante aura un prix.

- 2. Débriefing** (30 minutes)
 - a. En plénière, chaque groupe raconte son histoire
 - b. Les participants votent pour élire l'équipe gagnante
 - c. Avez-vous trouvé cette activité difficile ou facile ? Pourquoi ?
 - d. Quelles leçons et réflexions pouvez-vous tirer de cette activité ?

Activité 5. Exercices créatifs



Objectif de l'activité

Cet exercice expose les participants à une variété de techniques créatives qu'ils seront capables de mettre en œuvre par la suite pour développer leur créativité personnelle.



Durée estimée 70 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Flipchart et marqueurs.
- Une fleur pour chaque participant (attention, il faudra disposer d'une variété de fleurs).



Déroulement de l'activité

1. Vidéo au choix et brève discussion (10 minutes)



a. « Comment avoir des idées ? » (4 :30').

<https://www.youtube.com/watch?v=1xPxpOEJzRU>

b. « Trois conseils pour augmenter sa créativité (notions de divergences et convergences) ».



http://www.lemonde.fr/campus/video/2017/01/13/o21-trois-conseils-pour-augmenter-sa-creativite_5062380_4401467.html

2. Une variété d'exercices permettant de développer sa créativité.

Exercice 1 : La multiplication (10 minutes).

Le but de cet exercice est de multiplier les possibilités :

- a. Répartir les participants en groupes de 4 ou 5 participants.
- b. Leur demander de choisir 3 mots aléatoires. Pour chacun de ces 3 mots, ils doivent en trouver 10 autres qui présentent un lien. Ce type de réflexion est très utile en brainstorming puisqu'il permet de décortiquer un problème, mot par mot.
- c. Exemple : *Grue, Travaux, ouvrier, engin, bâtiment, construction, oiseau, cendrée, long cou, plume, migration.*
- d. Débriefing sur l'utilisation de cette technique.

Exercice 2 : Les paires (15 à 20 minutes).

Le but de cet exercice est d'encourager la pensée créatrice.

- a. Trouver 8 mots (qui ne sont pas de la même famille, ni de connexions évidentes entre eux) et les inscrire sur un flipchart.
- b. Demander aux participants de former des paires.
- c. En binôme, **les participants doivent arranger les 8 mots en 4 paires**, selon des connexions qu'ils sont capables d'établir entre ces mots. Ils placent ensuite les paires en vis-à-vis dans les deux colonnes d'un tableau qu'ils auront tracé sur une feuille.

- d. En plénière, chaque binôme présente leurs résultats et explique la connexion qu'ils ont constatée entre les mots qu'ils auront arrangés en paires.
- e. Débriefing sur l'utilisation de cette technique.

Exercice 3 : La fleur magique (10 à 15 minutes).

- a. Répartir les apprenants en groupes de 5 ou 6 et leur donner un nombre de fleurs égal au nombre de participants.
- b. Chaque groupe devra recomposer une fleur en utilisant les différentes fleurs qu'ils auront reçues.
- c. L'équipe gagnante sera celle qui compose la fleur la plus originale (les formateurs sont les juges).
- d. Débriefing sur l'utilisation de cette technique.

3. Conclusion : La créativité est un état d'esprit (15 minutes).

a. CQFD

- **C**: abolir la Critique, le jugement, oublier le mot non !
- **Q** : viser la Quantité, le nombre, le fourmillement d'idées
- **F** : aller vers la Fantaisie, l'original, l'insolite, l'inédit
- **D** : Démultiplier, rebondir sur les idées des uns et des autres, aller plus loin

b. Les techniques de créativité rendent les gens plus créatifs, facilitant ainsi la créativité et l'innovation.

c. La créativité nécessite une attitude positive : les situations qui nous imposent de changer nos méthodes sont les bienvenues !
"La nécessité est mère de la création".

d. Des règles de base

- La préparation : une phase cruciale pour créer sereinement et aboutir à un résultat.
- Le temps : chaque phase du processus est chronométrée.
- L'adhésion : chaque participant est tenu informé du déroulement, les engagements sont tenus, chacun se prête au jeu.
- L'inscription dans un dispositif :
 - i. Se mettre dans un état créatif.
 - ii. Générer des idées.
 - iii. Complexifier vers le problème à résoudre.
 - iv. Evaluer, choisir et planifier la mise en œuvre de l'idée.

Sources :
références, liens,
internet, etc.

<https://creativecorporateculture.com/fr/exercices-de-creativite/>



Activité 6. Techniques créatives



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux participants d'explorer une variété de techniques pouvant aider un groupe à générer et structurer des idées, favorisant ainsi la créativité et l'innovation.



Durée estimée 180 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Feuilles de papier A4 et stylos pour tous les participants.
- Flipchart et marqueurs.



Déroulement de l'activité

1. Expliquer que pendant cette session, les participants vont expérimenter une variété de techniques qui favorisent la pensée créative et l'innovation.

2. Technique 1 : 25/10: La production participative (Crowdsourcing) (45 minutes).

a. Expliquer que cette technique permet de générer et de trier rapidement les idées les plus porteuses et les plus réalistes proposées par un groupe.

b. Donner une feuille à chaque participant. Ils ont **5 minutes**, pour répondre **individuellement**, à la question suivante : « Quelles recommandations pourriez-vous faire au gouvernement tunisien pour améliorer le sort des chercheurs d'emploi dans les 2 années à venir ? ».

c. Lorsque le temps de réflexion individuelle est écoulé, demander aux participants de se lever et de se regrouper en **binômes**. Ils ont **2 minutes** pour échanger leurs cartes et noter les idées de leur partenaire de binôme sur une échelle de 1 à 5 (5 étant la meilleure note).

d. Lorsque le temps d'échange en binôme est écoulé, les participants se déplacent dans la salle, trouvent un nouveau partenaire de binôme, et interagissent comme pendant l'étape précédente. **Ce processus est encore répété 3 fois, pour un nombre total d'échanges en binôme de 5.**

e. Lorsque le temps d'échange en binôme est écoulé, l'animateur fait le décompte en plénière, des points attribués à chaque idée et fait ressortir les idées qui ont le plus de points.

A partir de là, une discussion peut avoir lieu sur la mise en œuvre de ces idées.

f. Conclusion sur la façon dont cette technique peut être utilisée.

3. Technique 2 : Les cerveaux sur papier (45 minutes).

- a. Expliquer que cette technique permet de développer des idées collectives.
- b. Distribuer une feuille de papier et un stylo à chaque participant et leur demander leur de s'asseoir en formant un cercle.
- c. Chaque participant a deux minutes pour lister 3 caractéristiques d'une personne créative et innovante.
- d. Au bout de 2 minutes, les participants passent leur feuille à leurs voisins de droite qui vont lire ce qui a été écrit et rédiger 3 nouvelles idées sur la feuille qu'ils ont reçue (des idées différentes des précédentes et différentes de celles qui sont sur la feuille qu'ils ont reçue).
- e. Répéter l'exercice 3 à 5 fois.
- f. En plénière, demander aux participants de mettre les idées en commun ; cette adaptation du brainstorming permet de générer beaucoup plus d'idées qu'une technique de brainstorming habituelle.
- g. Conclusion sur la façon dont cette technique peut être utilisée.

4. Technique 3 : La liste des TOP 100 (45 minutes).

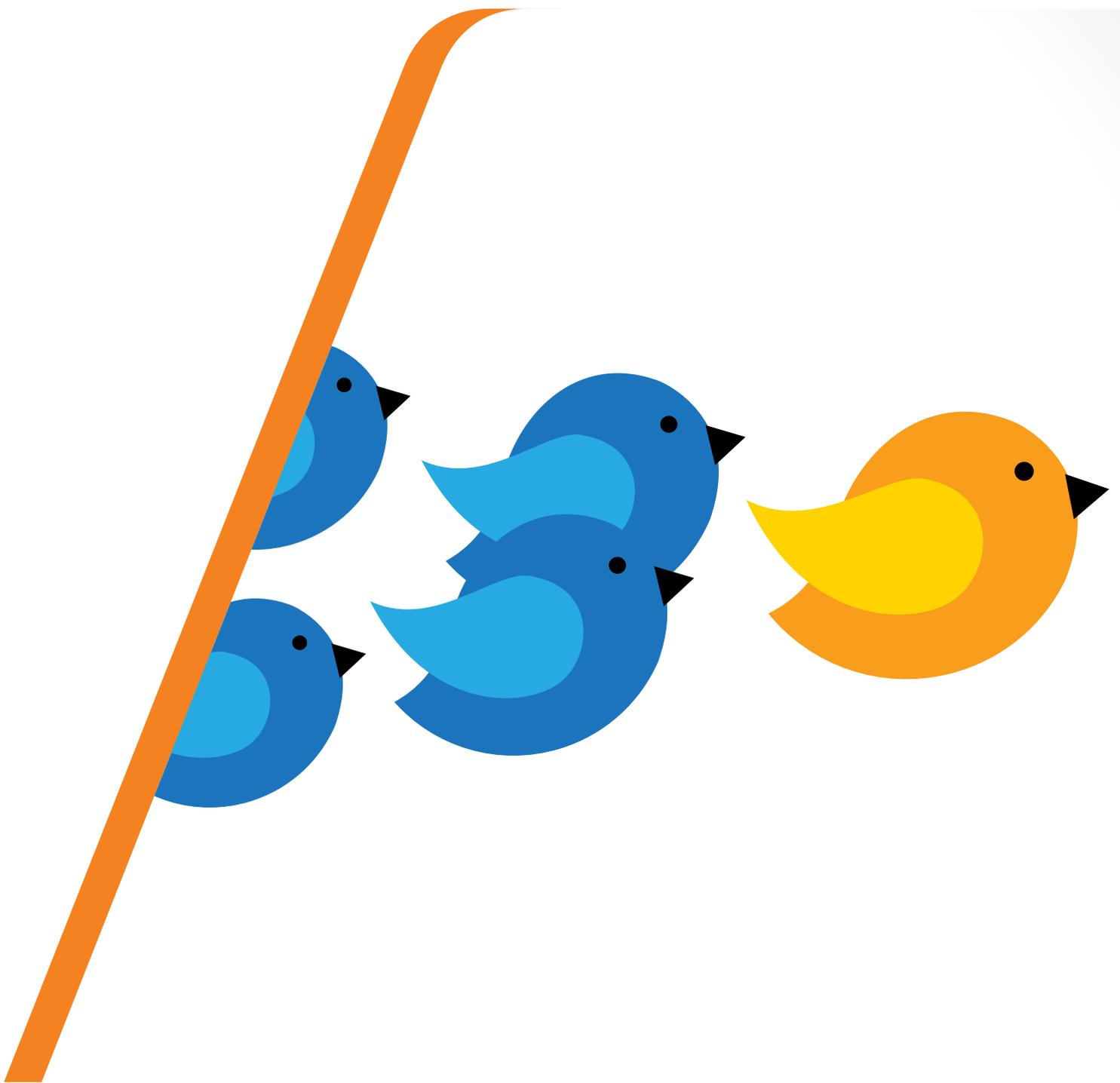
- a. Expliquer que cette technique permet de favoriser les idées novatrices.
- b. Présenter le problème à résoudre (à définir en fonction de la situation ou en accord avec les participants).
- c. Expliquer que l'objectif est de générer des idées pour résoudre le problème posé. Les participants devront proposer leurs idées aussi vite que possible, **et toutes les idées doivent être écrites sur le flipchart, même si elles semblent obscures ou irrationnelles, jusqu'à ce qu'un total de 100 idées aient été trouvées.**
 - Les 30 premières idées seront les plus évidentes.
 - Les 40 idées suivantes seront plus difficiles à énoncer parce qu'elles imposent de penser différemment.
 - Les 30 dernières idées seront généralement les plus imaginatives et novatrices, voire absurdes, parce que les options les plus courantes auront déjà été citées. **C'est la phase la plus productive du processus** car de cette phase, émergent les idées créatives et innovantes.
- d. La discussion continuera en plénière pour sélectionner les idées les plus intéressantes ainsi que leur faisabilité.
- e. Conclusion sur la façon dont cette technique peut être utilisée.

5. Technique 4 : Le Metaprocess (45 minutes).

- a. Expliquer que cette technique permet d'impliquer tous les participants dans la formulation d'idées et de générer un consensus.
- b. Présenter le problème à résoudre (à définir en fonction de la situation ou en accord avec les participants).
- c. Expliquer que l'activité se déroule en 3 temps : un temps de réflexion individuel, un temps de réflexion en groupe et un temps de débriefing en plénière.
- d. Chaque participant reçoit une feuille et a 5 minutes pour proposer 3 idées/solutions pour répondre au problème choisi.
- e. Lorsque le temps de réflexion individuelle est écoulé, les participants forment des groupes de 5 personnes, et disposent de 20 minutes pour identifier les 5 idées les plus pertinentes.
- f. Présentation des différents travaux de groupe en plénière. L'animateur regroupe les idées similaires : en général un consensus finit par se dégager.
- g. La discussion continuera en plénière pour sélectionner les idées les plus intéressantes ainsi que leur faisabilité.
- h. Conclusion sur la façon dont cette technique peut être utilisée.

Sources : <https://compass.itcilo.org/activity/structurer-la-reflexion/?lang=fr>
références, liens,
internet, etc.





LE LEADERSHIP

LE LEADERSHIP

Un leadership de qualité est essentiel pour un travail d'équipe efficace. Un bon leader fait en sorte que ses collègues apprécient le travail qu'ils font sur une base quotidienne. Le leader envisage son objectif, puis communique efficacement cet objectif à ses coéquipiers. Il a une attitude positive vis-à-vis de l'avenir de son équipe et des objectifs de son organisation. Travailler en équipe requiert du leadership et, dans un groupe de travail, les compétences et forces de chaque coéquipier sont prises en compte par le leader.

On croit souvent que les leaders sont des leaders naturels. Mais le leadership est une compétence qui s'apprend. Le chercheur d'emploi est encouragé à aborder les caractéristiques de la fonction du leadership et à identifier les différents styles de leadership. Il pourra alors mettre en œuvre et développer son propre style de leader, ce qui pourra l'aider à faire preuve d'une grande capacité d'adaptation face aux situations complexes du monde du travail.



Définition de la compétence

Le leadership peut se définir comme la capacité d'un individu à mener ou à conduire d'autres individus ou organisations pour atteindre des objectifs déterminés. Un leader est ainsi une personne capable de guider, d'influencer et d'inspirer.



Importance de cette compétence pour les chercheurs d'emploi

De nombreux projets nécessitent une approche transversale et collaborative afin d'obtenir les meilleurs résultats. Largement répandu en entreprise, le travail en équipe requiert de réelles compétences en leadership de la part de certains de ses membres. De fait, le leadership est une compétence fortement recherchée dans le monde professionnel.

Selon Paul Hersey et Ken Blanchard, à l'origine du concept de « leadership situationnel », il n'existe pas de « bon » style de leadership : un leader doit opter pour le style le plus adapté à la situation.



Information importante

L'objectif d'un leader consiste à accroître progressivement le niveau de maturité de ses collaborateurs afin de développer leur autonomie au travail. L'autonomie s'entend ici comme le croisement de la compétence (le collaborateur sait ou ne sait pas faire) et de la motivation (le collaborateur veut ou ne veut pas faire).

Les caractéristiques et les qualités d'un leader

S'il n'existe pas de "bon" leader type mais plutôt un leader qui sait s'adapter à différentes situations, on remarque que les leaders possèdent quelques caractéristiques et qualités communes. Le chercheur d'emploi peut lui-même développer ces traits pour améliorer sa capacité de leadership.

Ces qualités et caractéristiques sont :

L'empathie : pratiquer régulièrement une écoute empathique diminue les risques que des problèmes personnels et du ressentiment s'infiltrerent dans les échanges, et fassent dévier un groupe de travail de ses objectifs. Lorsqu'une équipe sait que son leader fait preuve d'empathie à son égard, elle est plus susceptible de coopérer.

La cohérence : être un leader cohérent apporte du respect et de la crédibilité, ce qui est essentiel pour obtenir l'adhésion du groupe. En donnant l'exemple et en faisant preuve d'équité et de crédibilité, le leader incitera l'équipe à agir de même.

L'honnêteté : être honnête, surtout lorsqu'on fait face à un problème ou un conflit, permet d'éviter beaucoup d'obstacles suscités par les malentendus ou les rumeurs.

Avoir une vision : chercher à sortir de la norme, à accomplir de grandes choses et s'en donner les moyens - est l'essence même du leadership. Un sens de la vision et une bonne gestion des objectifs peuvent contribuer à des changements d'envergure.

La communication : le leader communique de façon efficace et respectueuse sur les attentes, les problèmes et donne des conseils bienveillants.

La flexibilité : tous les problèmes ne nécessitent pas la même solution. En étant ouvert aux nouvelles idées, le leader augmente la probabilité de trouver les meilleures réponses possibles pour permettre à l'équipe de faire face aux défis.

La passion : le leader qui croit en sa mission et travaille en ce sens est une source d'inspiration et une ressource pour son groupe de travail.

Les différents styles de leadership selon Goleman

Daniel Goleman est un psychologue américain, professeur à l'Université de Harvard. Il est connu mondialement en tant qu'auteur et expert dans le domaine de l'intelligence émotionnelle. Goleman a développé une typologie des styles de leadership qui permet à chacun d'identifier son propre style de leadership. Une même personne peut posséder un style de leadership prédominant mais utiliser d'autres styles de façon à s'adapter aux situations qui se présentent dans sa vie personnelle ou professionnelle. La capacité d'adaptation est aussi ce qui fait un leader efficace.

Les 6 différents styles de leadership sont :

Directif ou autoritaire

- Leader autoritaire
- A le plein contrôle de son groupe
- Prend les décisions

Visionnaire

- Leader charismatique
- A une vision avec laquelle il inspire son groupe
- Possède une vue d'ensemble et compte sur d'autres pour la mise en œuvre de sa vision

Collaboratif ou partenaire

- Leader qui cherche à créer un esprit de collaboration
- Croit en l'harmonie
- Renforce la motivation et la confiance au sein de son groupe

Participatif ou démocratique

- Leader qui mène son groupe selon une approche démocratique
- Écoute attentivement l'opinion de tous
- Croit en l'intelligence de la collectivité

Vainqueur ou chef de file

- Leader exigeant
- A de très hauts standards
- Mène par l'exemple et établit le rythme

Entraîneur ou coach

- Leader qui cherche à faire grandir son groupe
- Investit du temps avec les personnes pour les aider à s'améliorer



Points-clés à retenir

Aider le chercheur d'emploi à identifier son style de leadership c'est lui faciliter la mise en œuvre de son propre style de leader.

Les **caractéristiques et les qualités d'un bon leader** sont généralement présentées comme étant :

- L'empathie;
- La cohérence;
- L'honnêteté;
- Avoir une vision;
- La communication;
- La flexibilité;
- La passion.

Les styles de leadership

Il n'existe pas de « bon » style de leadership mais c'est plutôt au leader d'adopter le style le plus adapté à la situation.

Le psychologue américain Daniel Goleman, a développé une typologie des styles de leadership qui permet à chacun d'identifier son propre style. Une même personne peut posséder un style de leadership prédominant mais utiliser d'autres styles de façon à s'adapter aux situations qui se présentent dans sa vie personnelle ou professionnelle. La capacité d'adaptation est aussi ce qui fait un leader efficace.

Les 6 différents styles de leadership selon Goleman sont

- Directif ou autoritaire
- Visionnaire
- Collaboratif ou partenaire
- Participatif ou démocratique
- Vainqueur ou chef de file
- Entraîneur ou coach

MODULE PRATIQUE

Le leadership



Public cible	Ce module d'accompagnement s'adresse aux chercheurs d'emploi, en particulier ceux qui sont dans un processus de création d'entreprise.
Objectif opérationnel	Permettre aux participants de découvrir et de développer leurs compétences de leadership.
Objectifs spécifiques	A la fin de module, les participants seront capables de : <ol style="list-style-type: none">1. Décrire les qualités d'un bon leader.2. Définir ce qu'est le leadership et reconnaître son importance au sein d'une équipe et/ou organisation.3. Différencier les compétences et comportements d'un manager et d'un leader.
Méthodes pédagogiques	L'approche pédagogique se base essentiellement sur : <ul style="list-style-type: none">• Une pédagogie active ; variée alternant exposés, exercices d'appropriation et jeux de rôle.• Des méthodes et outils concrets et opérationnels directement utilisables en situation professionnelle.• Des ateliers pratiques en rapport avec des situations liées à l'entreprise.
Déroulement	Le module aura une durée de deux jours pour une durée totale de 10 heures.
Nombre de participants	20

Plan de formation **Jour 1**
(2 jours : 10 heures)

1. Présentation et attentes des participants - 30 minutes.
2. Travailler ensemble pendant cette formation - 10 minutes.
3. Activité 1 : Le tapis coopératif - 60 à 70 minutes.
4. Activité 2 : Les qualités d'un leader - 100 minutes.
5. Activité 3: Inspirer la confiance - 100 minutes.
6. Conclusion du jour - 10 minutes.

Jour 2

7. Activité de révision - 20 à 30 minutes.
8. Activité 4 : Les différents styles de leadership selon Daniel Goleman - 100 minutes.
9. Activité 5 : Leadership ou management - 70 minutes.
10. Activité 6 : Développer ses capacités de leadership - 90 à 120 minutes.
11. Conclusion du module - 20 minutes.

Activité 1. Les qualités d'un leader



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de décrire les principales qualités d'un leader, de reconnaître leurs compétences de leadership et d'identifier en conséquence, celles qui leur manquent.



Durée estimée 100 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Feuilles de papier et stylo pour tous les participants.
- Flipchart et marqueurs.



Déroulement de l'activité

- 1. Réflexion individuelle :**
Les participants ont 5 minutes pour lister les **trois caractéristiques principales d'un leader** (5 minutes).
- 2. Demander maintenant aux apprenants de former des groupes de 5 personnes,** Chacun à son tour va partager avec son groupe les 3 caractéristiques d'un leader qu'il a choisies. Les participants ont 25 minutes pour s'accorder sur une liste de **5 caractéristiques d'un leader**.
- 3. Débriefing** (25 minutes).
 - a. Présentation des travaux de groupe en plénière.
 - b. Noter les différentes caractéristiques sur un flipchart tout en regroupant les idées et concepts similaires.
 - c. Présenter les qualités d'un leader (voir informations dans la section théorique de ce module.
- 4. Réflexion personnelle sur les compétences de leadership de chacun** (45 minutes)
 - a. Demander aux participants de former des binômes
 - b. Chacun à l'intérieur de son binôme présente les qualités de leadership qu'il pense avoir et celles dans lesquelles il aimerait progresser
 - c. Les participants réfléchissent en binôme à la façon d'améliorer les qualités retenues
 - d. Vidéo
« Devenir un leader inspirant – 4 qualités essentielles » (12 :14)
https://www.youtube.com/watch?v=1HPJ_7mCAtU



Activité 2. Le tapis coopératif



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants d'observer l'émergence spontanée et le comportement d'un leader lors d'une activité de groupe.



Durée estimée

60 à 70 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Un tapis, drap ou tissu de taille moyenne (environ m²) pour une vingtaine de participants.



Déroulement de l'activité

- 1. Introduire le jeu du tapis coopératif aux participants**, ce qui nécessite d'enlever leurs chaussures et se mettre debout sur le tapis.
- 2. Le but de l'exercice est qu'ils arrivent** à retourner le tapis sans en sortir à aucun instant.
- 3. Demander à ceux qui connaissent déjà cette activité de sortir du tapis** et de vous rejoindre pour observer leurs collègues pendant cette activité. Si personne ne connaît cet exercice, demander à quelques volontaires de vous rejoindre pour observer les participants (de façon à limiter le nombre de participants sur le tapis à 20).
- 4. Vérifier que les consignes sont claires** et accorder la possibilité à différents participants de **tester** leurs idées pendant 5 minutes.
- 5. Les participants disposent maintenant de 15 minutes pour essayer de retourner le tapis**
Pendant ces 2 phases (test et passage à l'action) observer les comportements des participants.

Quels sont ceux qui :

- essaient de trouver une solution
- se contentent d'écouter attentivement
- réfléchissent sans écouter les idées de leurs collègues
- ne semblent pas intéressés pour diverses raisons
- essaient d'imposer leurs idées

La solution consiste à ce que les participants se regroupent dans un coin du tapis. Il peut être nécessaire que certains participants en portent d'autres sur le dos.

Solution sur la vidéo



<https://www.youtube.com/watch?v=nwFwaVlpLBO>

6. Débriefing (30 à 40 minutes)

a. Demander aux participants qui sont restés en dehors du tapis de :

- Décrire les comportements des différents participants
- Ont-ils pu observer une dynamique de groupe ?
- Un leader a-t-il émergé ? Si oui, pourquoi peut-on dire que cette/ces personnes sont des leaders ?

b. Poser les mêmes questions aux participants qui étaient sur le tapis.

c. Demander aux participants de proposer une définition du leadership.

Proposition de définition (exemple) :

Le leadership est la capacité d'influencer le comportement d'autres individus afin d'atteindre les objectifs communs d'une organisation.

7. Conclusion (5 minutes)

Sera considéré comme leader dans cet exercice celui qui aura réussi à mobiliser les autres collègues sans être forcément leur chef, soit par son expérience, son charisme, sa méthodologie, soit par la solution qu'il a pu trouver et mettre en œuvre.

Sources : <https://www.youtube.com/watch?v=nwFwaVlpLBO>
**références, liens,
internet, etc**



Activité 3. Inspirer la confiance



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de comprendre l'importance de la confiance dans le leadership.



Durée estimée

100 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Bandeaux, écharpes, foulards, serviettes, etc. pour la moitié des participants.
- Une salle avec de l'espace pour déambuler (un corridor ou un espace extérieur si la salle de formation n'est assez spacieuse).



Déroulement de l'activité

1. Déroulement de l'activité (30 minutes)

- a. Demander aux participants de former des binômes, et donner un bandeau à chaque binôme.
- b. Expliquer qu'à tour de rôle, chaque personne du binôme aura les yeux bandés, et qu'elle sera alors guidée par son partenaire de binôme pour se déplacer dans la salle.
- c. Les binômes vont maintenant se déplacer dans la salle, les « non-voyants » seront guidés par leurs partenaires qui vont les orienter en les tenant par l'épaule afin qu'ils évitent de se heurter à quelque chose ou à quelqu'un.
- d. Après deux minutes, demander aux binômes d'échanger les rôles puis de continuer à circuler.
- e. Après deux minutes, demander aux partenaires voyants de guider leurs partenaires non-voyants seulement à la voix, sans les toucher à l'épaule et sans bouger eux-mêmes. S'ils le souhaitent, les binômes peuvent se mettre d'accord sur l'emploi de certains signes ou mots pour indiquer la direction.
- f. Continuer l'exercice pendant deux minutes, puis demander d'invertir les rôles une dernière fois.

2. Débriefing (30 minutes)

- a. Qu'avez-vous ressenti lorsque vous deviez vous déplacer la première fois, puis la deuxième fois lorsque vous étiez guidé seulement à la voix ?
- b. Dans quelle situation vous êtes-vous senti le plus à l'aise ? Avoir les yeux bandés ou être 'voyant' ? Suivre les instructions ou diriger ?
- c. Quelles étaient pour vous les manières les plus faciles de diriger / de suivre ?
La première (tenir par l'épaule) ?
La deuxième (instruction verbale) ?
- d. Avez-vous besoin de quelqu'un qui vous dirige tout le temps ?
- e. Qu'arrive-t-il si on est insuffisamment dirigé ?
- f. Qu'arrive-t-il si on est mal dirigé ?
- g. Qu'arrive-t-il si on n'a pas confiance en la personne qui dirige ?

3. Conclusion (20 minutes)

a. Etre un leader signifie savoir inspirer la confiance afin que les personnes dirigées puissent suivre en toute confiance les instructions et la direction données. Aussi, le leader doit savoir estimer à quel moment la direction donnée est excessive ou insuffisante.

b. Vidéo « Pourquoi les bons leaders vous donnent un sentiment de sécurité » (11 :57)



https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe?language=fr

Simon Sinek, auteur de “How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action”

Activité 4. Les différents styles de leadership selon Daniel Goleman



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de comprendre les différents styles de leadership et les caractéristiques de chacun de ces styles.



Durée estimée

100 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Système son et connexion internet



Déroulement de l'activité

1. Présentation des 6 styles de leadership selon D. Goleman (20 minutes)

a. Souligner qu'il existe plusieurs styles de leadership, c'est-à-dire d'approches utilisées par un leader pour amener les gens à le suivre.

Un bon leader peut passer d'un style de leadership à l'autre en s'adaptant aux besoins du moment. Selon la situation, le fait d'adopter un seul style de leadership peut s'avérer positif ou négatif.

b. Présenter les 6 grands styles de leadership définis par Daniel Goleman, psychologue, professeur à l'Université de Harvard, et mondialement connu en tant qu'auteur et expert dans le domaine de l'intelligence émotionnelle.

Souligner qu'une même personne peut posséder un style de leadership prédominant mais utiliser d'autres styles de façon à s'adapter aux situations qui se présentent dans sa vie personnelle ou professionnelle.

Style selon D.Goleman	Caractéristiques
Directif ou autoritaire	- Leader autoritaire - A le plein contrôle de son groupe - Prend les décisions
Visionnaire	- Leader charismatique - A une vision avec laquelle il inspire son groupe - Possède une vue d'ensemble et compte sur d'autres pour la mise en œuvre
Collaboratif	- Leader qui cherche à créer un esprit de collaboration - Croit en l'harmonie - Renforce la motivation et la confiance au sein de son groupe
Participatif ou démocratique	- Leader qui mène son groupe selon une approche démocratique - Ecoute attentivement l'opinion de tous - Croit en l'intelligence de la collectivité
Élitiste ou chef de file	- Leader exigeant - A de très hauts standards - Mène par l'exemple et établit le rythme
Mentor ou coach	- leader qui cherche à faire grandir son groupe - investit du temps avec les personnes pour les aider à s'améliorer



c. Montrer aussi la vidéo « Les styles de leadership » pour donner des informations supplémentaires sur les différents styles
https://www.youtube.com/watch?v=ch_vB7w94E (2 :26)

2. Réflexion de groupe sur les styles de leadership selon D. Goleman (30 minutes)

- a. Demander maintenant aux participants de former 6 groupes et leur expliquer que chaque groupe va travailler sur un style différent de leadership et répondre aux questions suivantes en rapport avec le style qui leur aura été attribué :
- Quel pourrait être le slogan de ce type de leader ?
 - Quels sont les avantages de ce style de leadership ?
 - Quels sont les inconvénients de ce style de leadership ?
 - Quels sont les effets sur l'équipe qu'il dirige
 - Dans quel cas ce style de leadership est-il adapté ou optimal ?

3. Débriefing (30 minutes)

- a. Demander à chaque groupe de présenter les résultats de leur réflexion.
- b. Compléter l'information en vous servant des informations présentées dans la section « connaissance théorique ».

Sources : références, liens, internet, etc

<http://www.meltis.fr/les-6-styles-de-leadership-et-leurs-effets-de-daniel-goleman/>

http://www.centrefora.on.ca/sites/default/files/documents/A1_CG_T2_Leadership.pdf

<http://www.espritdecorps.biz/6-styles-de-leaders-et-leurs-impacts-sur-leurs-equipes-de-travail/>

Activité 5. Leadership ou management



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de distinguer les notions de leadership et de management.



Durée estimée

70 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Copies du document *Les différences entre le leader et le manager selon Warren Bennis* (disponible en annexe) pour chaque participant.
- 4 copies du document *Terminologie leader et manager* (disponible en annexe), découpées en mots.



Déroulement de l'activité



- 1. Manager ou leader** (35 minutes).
 - a. Vidéo « Etes-vous manager ou leader ? » – Cécile Djoux, maître de conférence au CNAM
<http://www.capital.fr/votre-carriere/etes-vous-un-manager-ou-un-leader-1019027> (7:50)
 - b. En discuter avec les participants :
 - Qu'ont-ils retenu ?
 - Qu'en pensent-ils ?
 - Ont-ils d'autres idées sur la question ?
 - c. Distribuer la note de Warren Bennis (disponible en annexe ci-dessous) qui reprend ce qui est présenté dans la vidéo.
- 2. Travail de groupe** (35 minutes).
 - a. Demander aux participants de former 4 groupes, et distribuer à chaque groupe un jeu des 20 étiquettes contenant des termes se référant aux leaders et aux managers.
 - b. Ils ont une dizaine de minutes pour sélectionner les 12 étiquettes qui définissent le mieux, selon eux, ce qu'est un leader.
 - c. Demander à chaque groupe de présenter les étiquettes qu'ils auront sélectionnées puis distribuer la fiche solution (voir annexe ci-dessous).
 - d. Passer en revue la liste des terminologies et expliquer les termes si besoin.

Annexe. Les différences entre le leader et le manager selon Warren Bennis

Warren Bennis (1925-2014) consultant organisationnel et écrivain, largement considéré comme un pionnier dans le récent domaine des études de leadership.

1. Les leaders sont tournés vers l'avenir, alors que les managers se concentrent sur le présent.
2. Les leaders apprécient le changement, alors que les managers préfèrent la stabilité.
3. Les leaders privilégient le long terme, alors que les managers s'orientent sur le court terme.
4. Les leaders sont engagés dans une vision, alors que les managers soucieux des règles et des réglementations, sont centrés sur la procédure.
5. Les leaders cherchent à connaître le pourquoi et les managers le comment.
6. Les leaders savent déléguer, alors que les managers veulent contrôler.
7. Les leaders simplifient, alors que les managers se plaisent dans la complexité.
8. Les leaders se fient à leur intuition, alors que les managers s'appuient sur le raisonnement logique.
9. Les leaders tiennent compte dans leur vision de l'environnement social, au sens large, alors que les managers se limitent davantage à ce qui se passe dans l'entreprise.

Annexe. Terminologie leader et manager

GUIDER

INFLUENCER

INSPIRER

S'ENGAGER

CONFIANCE

CONSTANCE/STABILITE

HONNETETE/SINCERITE

COMMUNICATION

CAPACITE A MOTIVER

CAPACITE A ENTRAINER LES AUTRES

REFERENT

EN PROXIMITE

FEDERER SES EQUIPES

DEVELOPPER LES COMPETENCES

EVALUER L'AUTONOMIE DES SALARIES

ORGANISER

DECIDER

SANCTIONNER

DIRIGER

COURAGE de prendre des décisions impopulaires

IMPLIQUER SON EQUIPE

LE LEADER

GUIDER

INFLUENCER

INSPIRER

S'ENGAGER

CONFIANCE

CONSTANCE/STABILITE

HONNETETE/SINCERITE

COMMUNICATION

CAPACITE A MOTIVER

CAPACITE A ENTRAINER LES AUTRES

REFERENT

EN PROXIMITE

LE MANAGER

FEDERER SES EQUIPES

DEVELOPPER LES COMPETENCES

EVALUER L'AUTONOMIE DES AUTRES

ORGANISER

DECIDER

SANCTIONNER

DIRIGER

COURAGE

IMPLIQUER SON EQUIPE

Activité 6. Développer votre leadership



Objectif de l'activité

Cet exercice permet aux apprenants de développer leurs compétences de leaders en créant eux-mêmes un plan d'action.



Durée estimée

90 à 120 minutes.



Ressources et matériels pédagogiques

- Feuilles et stylo pour tous les participants.
- Flipchart et marqueurs.
- Une copie de l'annexe 1 : Les compétences du Leader pour chaque participant.
- Une copie de l'annexe 2 : Tableau de plan d'actions pour améliorer ses capacités de leader pour chaque participant.



Déroulement de l'activité

- 1. Expliquer aux participants qu'ils vont élaborer une stratégie personnelle de développement du leadership.** Cette activité se déroulera après que les apprenants auront discuté de l'importance de développer leurs propres capacités en tant que leaders (10 minutes).
- 2. Demander aux apprenants d'examiner la liste de compétences** en leadership ci-dessous (voir annexe 1) puis donner au groupe l'opportunité d'ajouter des compétences à la liste (10 minutes).
- 3. Une fois que la liste des compétences a été discutée et éventuellement complétée,** demander à chaque personne de sélectionner trois compétences qu'elle estime devoir développer (5 minutes).
- 4. Demander aux apprenants d'utiliser le tableau** ci-dessous (voir annexe 2) pour insérer leurs compétences à développer, puis de remplir chacune des catégories. Laisser un temps de réflexion suffisant à l'élaboration d'un plan d'action (20 minutes).
- 5. Demander aux apprenants de créer des binômes.** En groupes de deux, ils présentent leurs plans d'action respectifs et prennent note des retours et conseils de leurs binômes pour améliorer leur plan (20 minutes). La capacité à donner du feedback fait aussi partie des compétences du leader.
- 6. Si le temps le permet, demander à quelques apprenants de présenter leur plan d'action.** De cette façon, ils pourront pratiquer la prise de parole en public qui est une qualité du leadership, et s'engager à mettre en œuvre leur plan d'action (20 minutes).
- 7. Débriefing sur l'importance qu'il y a à donner du feedback,** et la valeur de cette compétence pour un leader (voir la compétence : « Donner et savoir recevoir un feedback constructif »).

Annexe 1. Les compétences du Leader

- Avoir une vision
- Établir les valeurs de l'équipe
- Définir les normes
- Identifier les attentes
- Esprit de collaboration
- Construire la confiance
- Mener des réunions efficaces
- Prendre des décisions importantes
- Gérer le conflit
- Résoudre les problèmes
- Définir des objectifs
- Planifier efficacement
- Partager l'information
- Communiquer avec succès
- Coacher les autres
- Faire des retours productifs
- Gérer le changement
- Évaluer les performances

Annexe 2. Tableau de plan d'action pour améliorer ses capacités de leader

Compétence à améliorer	Objectif de croissance pour chaque compétence	Activité	Personnes qui peuvent venir en aide	Indicateurs de succès	Chronologie
Exemple : Mieux communiquer	<i>Etre plus à l'aise pour prendre la parole en public</i>	<i>Pratiquer régulièrement la prise de parole en public</i>	Enseignants, personnes avec de l'expérience dans ce domaine	Prendre plaisir à la prise de parole en public ; Baisse de la nervosité	Dans les 6 prochains mois
1					
2					
3					



FORMULER ET RECEVOIR UN FEEDBACK CONSTRUCTIF

FORMULER ET RECEVOIR UN FEEDBACK CONSTRUCTIF

La façon de communiquer est très importante dans les relations que développent les chercheurs d'emploi, au cours du processus de recherche d'emploi, puis avec leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques, une fois employés. Les éléments abordés ici soulignent l'importance de formuler un feedback constructif et de s'affirmer dans les situations délicates en faisant preuve de détermination.

MODULE THÉORIQUE

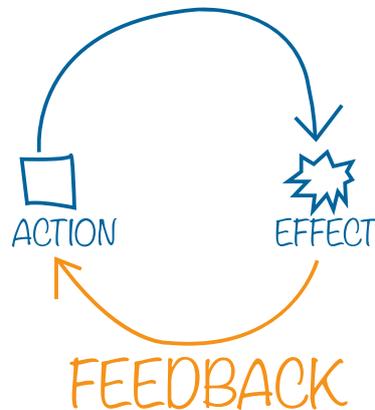
Formuler et recevoir un feedback constructif



Définition de la compétence

Le feedback, appelé aussi rétroaction en français, peut être défini comme le retour d'information sur la conduite ou la performance d'un individu.

Plus précisément, le feedback constructif se définit comme étant le partage d'observations, de réponses, de réactions au comportement d'un individu dans le but d'aider celui-ci à se comprendre et à apprendre.



Importance de cette compétence pour les chercheurs d'emploi

Renforcer ses performances que ce soit au travail ou dans le processus de recherche d'un emploi, passe par une recherche constante d'amélioration de ses actions, comportements, attitudes et relations avec les autres. Savoir recevoir et formuler un feedback constructif constitue un des éléments essentiels de la communication et de la performance au travail, et constitue une compétence recherchée par les employeurs.

Formuler un feed-back constructif



Le feedback constructif se définit comme étant le partage d'observations, de réponses, de réactions au comportement d'un individu dans le but de l'aider à se comprendre, à apprendre et à s'améliorer. L'observateur a un rôle important, car il doit observer et écouter les interactions dans le but de fournir une rétroaction.

Règles pour donner une rétroaction efficace :

- L'observateur a pour but d'aider la personne qui doit y consentir explicitement ;
- Le récepteur doit percevoir la collaboration des personnes qui donnent la rétroaction ;
- La rétroaction doit porter sur des éléments que l'interlocuteur a le pouvoir de changer ;
- L'observateur doit commencer en soulignant les comportements valables, y compris quand il s'agit d'auto-analyse pour ensuite suggérer des pistes concrètes d'amélioration ;
- La rétroaction doit porter sur des comportements observables, verbaux et non verbaux, relatifs à une situation particulière, en fonction des objectifs d'apprentissage ;
- L'observateur doit éviter les « étiquettes », les interprétations et les jugements sur des traits de personnalité ;
- La rétroaction est un partage d'idées et d'informations et non la formulation de conseils paternalistes ;
- La rétroaction est donnée le plus rapidement possible après le comportement observé ;
- La rétroaction part du spécifique au général ;
- La rétroaction doit être fondée sur une analyse constructive, accompagnée d'éclaircissements et d'explications.

Les critères pour formuler un feedback constructif

Rétroaction efficace		Rétroaction inefficace
Décrite en termes de comportements observables	↔	Juge, interprète les comportements
Spécifique	↔	Générale
Formulée au moment approprié	↔	Donnée au hasard, diluée
Directe	↔	Indirecte, sous-entendue
Reflète exactement ce que ressent l'émetteur	↔	Sentiments absents ou non authentiques
Exprimée avec clarté	↔	Floue, vague, ambiguë
Basée sur des questions pertinentes	↔	Questions inquisitrices, insinuanes
Sollicitée, recherchée	↔	Non sollicitée, imposée
Se rapporte à des comportements sur lesquels le récepteur a du contrôle	↔	Ne se rapporte pas à des comportements sur lesquels le récepteur a du contrôle
Fait confiance et croit au processus de rétroaction	↔	Ignore la rétroaction (fait semblant)
Porte sur les comportements et non sur la personne	↔	Confond la personne et ses comportements

S'affirmer dans les situations délicates ou tendues avec détermination

L'utilisation de la communication non violente (CNV) pour s'affirmer dans des situations délicates ou tendues permet au chercheur d'emploi, de favoriser sa compréhension et l'acceptation des messages, dans un contexte de respect et de bienveillance entre les des deux parties. Les bénéfices pour la relation sont multiples tels que :

- Améliorer la qualité de la relation,
- Augmenter la confiance mutuelle,
- Sortir des jeux de pouvoir,
- Augmenter la compréhension mutuelle,
- Favoriser l'acceptation de l'autre et le respect des différences mutuelles,
- Créer un sentiment de sécurité dans la relation.

Au-delà des bénéfices dans la relation aux autres, la CNV permet aussi de clarifier le rapport à soi-même, car elle aide à mieux comprendre ce qui se passe à l'intérieur de soi, en particulier lorsque ce sont les émotions qui prédominent.

Voici le processus qui permet à chacun de communiquer de manière bienveillante envers soi et son interlocuteur :

J'exprime avec honnêteté comment je me sens, sans formuler de reproches ni de critiques	J'écoute avec empathie ce que tu ressens, sans entendre de reproches ni de critiques
Observations	
1. Ce que j'observe (vois, entends, imagine, me souviens) sans y mettre mes évaluations - et qui contribue ou non à mon bien-être : « <i>Lorsque je (vois, entends)...</i> »	1. Ce que tu observes (vois, entends, imagines, te souviens) – sans y mettre mes évaluations – et qui contribue ou non à ton bien-être « <i>Lorsque je (vois, entends)...</i> »
Sentiments	
2. Comment je me sens (émotion ou sensation plutôt que pensée) par rapport à ce que j'observe : « <i>je me sens ...</i> »	2. Comment tu te sens (émotion ou sensation plutôt que pensée) par rapport à ce que tu observes : « <i>tu te sens ...</i> »
Besoins	
3. Ce dont j'ai besoin ou qui touche à mes valeurs (plutôt qu'une préférence ou une action précise) et qui éveille mes sentiments : « <i>parce que j'ai besoin de / j'accorde de l'importance à ...</i> »	3. Ce dont tu as besoin ou qui touche à tes valeurs (plutôt qu'une préférence ou une action précise) et qui éveille tes sentiments : « <i>parce que tu as besoin de / tu accordes de l'importance à ...</i> »
Je demande clairement ce qui pourrait embellir/enrichir ma vie sans que cela soit une exigence	Je reçois avec empathie ce qui pourrait embellir/enrichir ta vie sans entendre une exigence
Demandes	
4. Les actions concrètes que j'aimerais voir : « <i>Serais-tu d'accord pour ... ?</i> »	4. Les actions concrètes que tu aimerais voir : « <i>Voudrais-tu / aimerais-tu ... ?</i> »



Points-clés à retenir

Le feedback constructif se définit comme étant le partage d'observations, de réponses, de réactions au comportement d'une autre personne dans le but d'aider cette personne à se comprendre elle-même, à apprendre et à s'améliorer.

Règles pour un feedback efficace

Un feedback efficace doit :

- Avoir toujours pour but d'aider la personne qui doit y consentir explicitement ;
- Être donné dans un esprit collaboratif ;
- Porter sur des éléments que l'interlocuteur a le pouvoir de changer ;
- Commencer en soulignant les comportements valables, y compris quand il s'agit d'auto-analyse pour ensuite suggérer des pistes concrètes d'amélioration ;
- Porter sur des comportements observables, verbaux, non verbaux, relatifs à une situation particulière, en fonction des objectifs d'apprentissage ;
- Éviter les « étiquettes », les interprétations et les jugements sur des traits de personnalité ;
- Être un partage d'idées et d'informations plutôt que la formulation de conseils paternalistes ;
- Être donné le plus rapidement possible après le comportement observé ;
- Aller du spécifique au général ;
- Être fondé sur une analyse constructive, accompagnée d'éclaircissements et d'explications.

L'utilisation de la communication non violente (CNV) permet de s'affirmer dans des situations délicates ou tendues, de favoriser la compréhension et l'acceptation des messages, dans un contexte de respect et de bienveillance entre les des deux parties.

MODULE PRATIQUE

Formuler et recevoir un feedback constructif



Public cible Ce module d'accompagnement s'adresse aux chercheurs d'emploi et bénéficiant de l'accompagnement en soft skills proposé par l'ANETI.

Objectif opérationnel Permettre aux participants de comprendre et de développer leur capacité à formuler et à recevoir un feedback constructif.

Objectifs spécifiques A la fin de ce module, les participants seront capables de :

- Maîtriser les mécanismes et outils aidant à la formulation et à la réception d'un feedback constructif ;
- Disposer d'outils pour acquérir, retrouver ou renforcer leur capacité à formuler et recevoir un feedback constructif.

Méthodes pédagogiques L'approche pédagogique se base essentiellement sur :

- Une pédagogie active ; variée alternant exposés, exercices d'appropriation et jeux de rôle.
- Des méthodes et outils concrets et opérationnels directement utilisables en situation professionnelle.
- Des ateliers pratiques en rapport avec le monde du travail (employeurs, auto-emploi...).

Déroulement Le module sera intégré de façon transversale dans les jours dédiés à d'autres compétences qui sont en lien étroit avec le feedback constructif (communication, techniques de négociation, etc.).

Deux activités sont proposées ci-dessous pour une durée de 45 minutes chacune.

Nombre de participants 20

Activité 1. Le Feedback Sandwich

Un processus en trois étapes pour partager les critiques de manière positive.

Trois étapes	Des lignes directrices	Exemple
Première étape: Apprécier la personne	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaître et partager une qualité, une capacité ou un talent que cette personne apporte au groupe, et qui a de la valeur. Lorsque la valeur de la personne est reconnue, celle-ci est moins susceptible d'être sur la défensive. Cette reconnaissance doit être sincère, sinon elle n'aura pas de valeur. Définir la "force qui est trop faite" : quel est le compliment sincère que vous pouvez donner à la personne qui possède une force qui, lorsqu'elle est utilisée de façon exagérée, devient une faiblesse que vous voulez changer ? 	Je vous suis vraiment reconnaissant d'être si ouvert et si direct avec moi. Je pense que nous pouvons de cette façon avoir une conversation honnête.
Deuxième étape: contester le comportement	<ul style="list-style-type: none"> Décrivez le comportement que vous voulez changer. Dites en quoi cela n'aide pas à consolider la relation qui existe entre vous. Décrivez un comportement, ne portez pas de jugement sur la personne. Utilisez les cinq niveaux pour être précis et complet. 	<ol style="list-style-type: none"> Faits : Quand vous commencez à parler alors que je n'ai pas fini de dire ce que j'avais à dire. Pensées : Je pense que vous n'écoutez pas ce que je dis, Émotions : Et je me sens frustré. Importance : Ceci est important pour moi parce que je respecte cela. En tant que mon superviseur, vous êtes celui qui prend la décision. J'ai l'information dont vous avez de fait besoin pour prendre la meilleure décision. Action / Attentes: Je veux trouver un moyen de nous entendre et de respecter mutuellement nos points de vue.
Troisième étape: soutenir le changement constructif	<p>Demandez ce que vous pouvez faire pour apporter un soutien continu afin d'aider à opérer le changement constructif. Demandez ce qu'ils aimeraient que vous fassiez, si vous remarquez que l'ancien comportement s'est de nouveau produit. Faites-en sorte que la personne identifie un comportement, un mot ou une expression spécifiques que vous pouvez utiliser et qu'elle percevra comme favorable.</p>	Que pourrais-je faire pour vous rappeler ce qui est convenu si je remarque que cela s'est encore reproduit ?

Le Feedback Sandwich Exercice

Trois étapes	Des lignes directrices	Exemple
Première étape: Apprécier la personne	Formuler une déclaration sincère de reconnaissance de la valeur de la personne.	
Deuxième étape: contester le comportement	Utilisez les cinq niveaux de communication pour décrire le comportement, l'état de la personne, et ce qui vous paraît inapproprié, et énoncez ce que vous souhaitez voir changer	<ol style="list-style-type: none">1. Faits :2. Pensées :3. Émotions :4. Importance :5. Action / Attentes :
Troisième étape: soutenir le changement constructif	Faire une déclaration sur la façon dont vous allez travailler avec la personne pour soutenir l'amélioration et l'inscrire dans la durée.	Si vous êtes d'accord avec cette approche, que puis-je faire ou dire, la prochaine fois que je reçois un email ou que je vous entends parler, et que je pense que vous auriez pu tirer des conclusions à partir des informations que nous avons échangées aujourd'hui?

Activité 2. Feedback et symboles

Feedback avec des symboles : valises, poubelles et points d'interrogation. Cette méthode peut être utilisée pour évaluer anonymement les commentaires sur une présentation ou une séance d'entraînement.

Instructions:

Sur le sol sont posées trois cartes colorées, chacune avec un symbole (valise, poubelle, point d'interrogation).

Le symbole "valise" représente les questions suivantes :

- Qu'ai-je pris et appris aujourd'hui ?
- Qu'est-ce qui était nouveau et intéressant ?
- Qu'est-ce qui était amusant ?
- Quel sujet / activité aimeriez-vous faire plus longtemps ?

Le symbole "poubelle" représente les questions suivantes :

- Qu'est-ce que je n'aime pas ?
- Qu'est-ce qui était ennuyeux et pas très intéressant ?
- Qu'est-ce qui aurait pu être amélioré ?

Le symbole "point d'interrogation" représente les questions suivantes:

- Quelles questions ai-je encore à poser au formateur ?
- Qu'est-ce que je n'ai pas compris jusqu'ici ?

Ensuite, les participants reçoivent un stylo et trois cartes colorées. Tous rédigent une évaluation écrite et placent les cartes anonymement sur les symboles correspondants. Le formateur procède à l'évaluation et rassemble les commentaires. Il présente ensuite les résultats aux participants et les discute avec eux.

Annexe

Activités de présentation, reveil, établissement de règles de vie et révision des connaissances

Chaque module d'accompagnement débute de façon standard, avec trois étapes qui sont toujours :

- i. La présentation des participants et leurs attentes.
- ii. Travailler ensemble pendant cette formation.

Ces deux étapes introductives sont essentielles et ne doivent jamais être négligées car elles se révéleront, à terme, essentielles au bon déroulement et à l'efficacité de la séance d'accompagnement ou de formation.

- iii. Récapituler et mémoriser ce qui a été appris.

La première étape, **présentation des participants**, permettra de commencer à instaurer un esprit de groupe et à établir la communication et la confiance entre les participants eux-mêmes ainsi qu'avec le(s) formateur(s). Lors de cette première étape, les participants seront encouragés à exprimer **leurs attentes par rapport à cette formation**.

A la suite de cette séquence, le formateur pourra éventuellement décider d'adapter légèrement le module pour répondre aux attentes du plus grand nombre, mais il devra aussi et surtout présenter les objectifs de la formation, et expliquer comment ceux-ci pourront répondre ou pas aux attentes des apprenants, de manière à éviter les frustrations résultant d'attentes qui ne font pas partie du module.

La seconde étape, **travailler ensemble pendant cette formation**, permettra d'établir les règles pour mieux travailler ensemble. Ce temps est essentiel et contribue généralement à une meilleure ponctualité et à une participation accrue et attentive.

Finalement, lors du second ou, éventuellement, du troisième jour du module d'accompagnement, il sera essentiel de planifier une **activité de révision** qui permettra aux participants de revenir sur ce qui a été présenté et discuté lors de la journée précédente. Cet exercice aura pour but d'aider les participants à mémoriser, clarifier, voire approfondir les concepts et les idées qui auront été présentés la veille. **Ce temps sera toujours organisé de façon participative, et animé par les apprenants**, ce qui signifie que le rôle du formateur ne sera pas de dire aux apprenants ce qu'ils devraient savoir, mais plutôt de leur permettre de se remémorer ou de partager avec les autres ce qu'ils auront appris lors des sessions précédentes.

Cette annexe rassemble donc une sélection d'activités destinées à chacune de ces étapes. Les principes en sont : une utilisation efficace du temps imparti au moyen d'activités qui restent brèves et pendant lesquelles le temps de parole de chacun est limité ; la convivialité dont le but est de créer une atmosphère de travail agréable et sécurisante, induisant une approche participative qui mette les apprenants et non les formateurs au centre du processus.

Activités de présentation des participants

Qui êtes-vous ? (30 minutes)

L'objectif de cette activité est de permettre aux participants de faire connaissance d'une manière rapide, informelle et amusante et d'exprimer leurs attentes relativement à la séance d'accompagnement ou de formation.

Matériel : feuilles blanches découpées en 2 et marqueur

1. Avant le début de la formation, découper des feuilles de papier en 2, et écrire le nom de chaque participant sur une feuille différente.
2. En début de session, donner une ces feuilles à chaque participant (en faisant bien attention à ce qu'aucun participant ne reçoive la feuille portant son propre nom).
3. Demander maintenant aux participants de se déplacer dans la salle et de trouver la personne dont le nom est mentionné sur la feuille qu'ils ont reçue.
4. Lorsque chacun a trouvé la personne en question, les deux forment un binôme et s'engagent dans un échange rapide pour se présenter l'un à l'autre.
5. Récupérer les feuilles et répéter une deuxième fois, au moins, les étapes 2 à 4.
6. Demander maintenant aux participants de former un cercle, puis de se présenter rapidement et d'indiquer leurs attentes par rapport à cette formation.
7. Noter au fur et à mesure les attentes des participants sur une feuille de flipchart.
8. Lorsque le tour est terminé, présenter les objectifs de la formation (voir la grille descriptive en début du module d'accompagnement) et expliquer comment cette formation répondra (ou pas) aux attentes exprimées par les participants.

Mon symbole (30 minutes)

L'objectif de cette activité est de permettre aux participants de faire connaissance d'une manière rapide, informelle et amusante et d'exprimer leurs attentes relativement à cette séance d'accompagnement ou de formation.

Matériel : feuilles blanches, marqueurs et scotch

1. En début de session, donner une feuille blanche à chaque participant (et si possible un marqueur) et leur demander de dessiner un symbole qui les représente.
2. Inviter les participants à se coller leur feuille sur la poitrine.
3. Demander aux participants de se déplacer librement dans la salle, chacun identifiera une personne dont le symbole lui paraît avoir

- des similarités avec son propre symbole. D'un commun accord, ces personnes engagent alors la conversation (se présentent, discutent de la signification de leur symbole, de leurs intérêts, de leurs attentes relativement à cette séance de formation, etc.).
4. Demander maintenant à chaque paire de se déplacer dans la salle et de trouver une autre paire ayant des symboles similaires aux leurs. Le quatuor ainsi formé pourra, d'un commun accord, engager la conversation.
 5. Appeler les participants à former un cercle et demander à un représentant de chaque quatuor de présenter les membres de son groupe, et d'exposer les attentes du groupe par rapport à cette formation.
 6. Noter au fur et à mesure les attentes des participants sur une feuille de flipchart.
 7. Présenter les objectifs de la formation (voir la grille descriptive en début du module d'accompagnement) et expliquer comment cette formation répondra (ou pas) aux attentes exprimées par les participants.

Le double cercle (30 minutes)

Matériel : système son et musique

1. Diviser les participants en deux groupes de taille égale et leur demander de former deux cercles, l'un à l'intérieur de l'autre.
2. Les personnes se trouvant dans le cercle extérieur se déplaceront dans le sens des aiguilles d'une montre et celles qui sont dans le cercle intérieur dans l'autre sens.
3. Expliquer aux participants que vous allez jouer de la musique et que lorsque celle-ci s'arrêtera, ils devront se présenter à la personne qui sera en face d'eux (dans le cercle opposé).
4. Répéter l'exercice trois ou quatre fois.
5. Lors du dernier tour, demander aux participants de ne plus bouger et de présenter leur dernier interlocuteur.
6. Interroger les participants sur leurs attentes et en prendre note au fur et à mesure sur une feuille de flipchart.
7. Présenter les objectifs de la formation (voir la grille descriptive au début du module d'accompagnement) et expliquer comment cette séance de formation répondra (ou non) aux attentes exprimées par les participants.

Etablir les « règles de vie »



1. Prendre une feuille de flipchart et la diviser en plusieurs sections (voir modèle ci-contre).
2. Demander aux participants quels sont, selon eux, les règles et les comportements qui permettront un bon déroulement de la formation.
3. Noter les suggestions des participants et, pour chacune des règles, demander aux apprenants s'ils sont d'accord, si la règle est applicable et comment on peut la mettre en œuvre de façon spécifique. Par exemple, si quelqu'un dit : « pas de portable », lui demander de préciser si cela signifie que personne n'utilise son portable, que les portables doivent donc être rangées dans les sacs et mis sur mode silencieux, que les appels et les emails seront lus pendant les pauses, etc. L'important est que la règle convienne au plus grand nombre et soit applicable car votre rôle sera de la faire appliquer.
4. Lorsque les règles sont établies, demander aux apprenants s'ils sont d'accord pour y adhérer et de signifier leur accord en levant, par exemple, la main.
5. Coller la feuille des règles de vie dans un endroit visible de la salle et y faire référence lorsque des manquements (qui ne manqueront pas de se produire) seront constatés.

Attraper la balle (20 minutes)

Matériel : une balle ou tout autre objet qui peut être lancé sans risquer de blesser quelqu'un

1. Demander aux participants de former un cercle.
2. Le facilitateur a un objet/ une balle dans les mains. Il lance cet objet à un des participants et lui demande de formuler une connaissance retenue pendant les sessions précédentes.
3. La personne qui a reçu la balle la lance à un autre participant après avoir mentionné une connaissance apprise.
4. L'activité continue jusqu'à ce que tous les participants se seront exprimés (une réponse proposée par un autre participant n'est pas acceptée).
5. Le rôle du facilitateur sera de compléter ou de corriger si nécessaire les informations apportées par les participants.

Question en paires (20 minutes)

1. Demander aux participants de former des paires.
2. Chaque participant a 5 minutes pour réfléchir aux **trois connaissances** les plus significatives qu'il a apprises jusqu'alors, et à la façon dont il pourra les mettre en pratique dans son contexte professionnel. **Ce travail est individuel.**
3. Au bout de 5 minutes, les participants se mettent en paires et ont 5 à 7 minutes pour échanger le fruit de leur réflexion.

Visite de la galerie des connaissances (30 minutes)

Matériel : flipcharts et marqueurs

1. Placer 3 à 5 feuilles de flipchart sur les murs, et écrire les titres suivants :
 - a. Ce que vous avez retenu sur le sujet X
 - b. Ce que vous avez retenu sur le sujet Y
 - c. Ce que vous avez retenu sur le sujet Z
2. Les participants ont quelques minutes pour aller d'une feuille à l'autre, en écrivant, à chaque fois, ce qu'ils ont retenu sur les sujets proposés.
3. Lorsque tous les participants auront inscrit leurs réponses, leur demander de se regrouper et de parcourir tous ensemble les différentes feuilles.
4. Le rôle du facilitateur sera de compléter ou de corriger si nécessaire les informations apportées par les participants.

Peler l'oignon (30 minutes)

Matériel : feuille blanche pour chaque participant

1. Donner une feuille à chaque participant et lui demander d'écrire sur cette feuille **UNE question relative à ce qu'ils ont appris le(s) jour(s) précédent(s).**
2. Lorsque les participants ont écrit leurs questions, ils remettent leurs feuilles au facilitateur qui forme une balle en froissant les feuilles une à une.
3. Le facilitateur demande aux participants de former un cercle et il lance la balle formée par les feuilles de papier à un premier participant. Celui qui reçoit la balle déplie la première feuille et répond à la question qui y est posée.
4. Après avoir répondu à la question, le participant lance la balle à une autre personne qui déplie une autre des feuilles formant cette balle et répond à la question.
5. Ainsi de suite jusqu'à ce que la balle ait été complètement dépliée.

Accompagnement approfondi

Consiste à accompagner les chercheurs d'emploi n'ayant aucune idée de ce qu'ils peuvent et veulent réaliser comme projet professionnel.

Accompagnement modulaire

Consiste à accompagner les chercheurs d'emploi ayant un projet professionnel défini et qui ont besoin d'un appui ciblé et par thèmes.

Accompagnement de suivi

Consiste à accompagner les chercheurs d'emploi ayant un projet professionnel défini et réalisable (emploi salarié ou création d'entreprise).

Attitude

Manière de tenir son corps, position qu'on lui donne ; posture. Manière d'être qui manifeste certains sentiments ; comportement.

Communication

Tout échange de messages ; c'est un processus au cours duquel des significations sont transmises entre des personnes ou des groupes.

Compétence

Elle se décline en savoirs (connaissances), en savoir-faire (pratiques) et en savoir-être (comportements relationnels) ainsi qu'en des aptitudes physiques. Elle est acquise, mise en œuvre ou non sur le poste pour remplir les tâches qui sont attendues.

Connaissance

Action, fait de comprendre, de connaître les propriétés, les caractéristiques, les traits spécifiques de quelque chose.

Économie sociale et solidaire

L'économie sociale ou économie sociale et solidaire (ESS) est la branche de l'économie regroupant les organisations privées (entreprises, coopératives, associations, mutuelles ou fondations) qui cherchent à concilier activité économique et équité sociale.

Efficacité personnelle

Elle désigne les croyances des individus quant à leurs capacités à réaliser des performances particulières. Il contribue à déterminer les choix d'activité et d'environnement, l'investissement du sujet dans la poursuite des buts qu'il s'est fixés, la persistance de son effort et les réactions émotionnelles qu'il éprouve lorsqu'il rencontre des obstacles.

Entretien approfondi

Une méthode d'analyse du profil du demandeur d'emploi qui s'appuie sur l'exploration de sa situation et son positionnement par rapport au marché de l'emploi et ceci grâce à un questionnaire et un entretien d'aide au diagnostic.

BIBLIOGRAPHIE



Transformations digitales, soft skills et employabilité, V. Pell (voir: <https://www.unatti.com/fr/community/livres/livre-blanc-transformation-digitale-soft-skills-et-employabilite>)

L'accompagnement, Pierre Ange, Patrick Amar, Que sais-je, Presse universitaire de France, 2005

Les 5 clés pour développer la confiance en soi, CSP, Édition Dunod, Paris, 2014

Les 10 secrets du négociateur efficace, Guy Cabana, Les éditions Québécois, Québec, 2009

Créativité et gestion, Camille Carrier et Sylvie Gélinas, Les presses de l'Université du Québec, 2011

Accompagner sur le chemin du travail, Dominique Clavier, Annie di Dominizio, 2007, Septembre éditeur, Québec

Travailler en équipe, Marie Josée Couchaere, 2006, Édition ellipses, Paris

Et si je me faisais coacher moi aussi ? Gérald de Bourmont, 2005, Inter Éditions, Paris

Management et leadership, Cécile Dejoux, 2014, Dunod, Paris

Communication dans la relation d'aide, 2e édition, Gérard Egan, 2005, Groupe Beauchemin, Québec

Comment favoriser l'apprentissage et la formation des adultes, Daniel Faulx, Cédric Danse, 2015, de Boeck Supérieur, Belgique

Stress et burnout au travail - identifier, prévenir, guérir, Élisabeth Grebot, 2008, Édition d'organisation, Paris

L'estime de soi : S'aimer mieux pour vivre avec les autres, Christophe André, François Lelord, 2008, édition Odile Jacob, Paris

Guide pratique de Communication Non Violente, Ike Lasater, 2011, Éditions Jouvence, Suisse

Introduction à la psychosociologie, Jean Maisonneuve, 1993, Presse universitaire de France - le psychologue, Paris

Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills, Brewer L. (2013), BIT, Genève, 2013

GUIDE d'accompagnement des chercheurs d'emploi
dans l'acquisition des compétences principales de travail,
élaboré dans le cadre du projet JEMP "Jeunes et Employabilité".

