



2. La gestion de soi

2.1 Introduction

Une jeune personne se retrouve souvent en position de manager au sein d'une organisation de jeunesse, non pas par choix véritable, mais parce que l'opportunité se présente à elle de servir l'organisation pour une durée limitée. En conséquence, il est courant que la jeune personne en question n'ait pas bénéficié de formation préalable. Souvent, cette expérience de management est même la première.

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à la nécessité de se gérer soi-même dans cette nouvelle situation, afin de faire face à de nouvelles obligations, de nouvelles personnes et de nouvelles émotions. Généralement, la réaction première consiste à agir, à tenter de remplir ses fonctions au plus vite. Dans cette publication, nous vous suggérons de prendre une minute pour réfléchir à vous-même, à votre histoire, à votre manière de gérer vos relations avec les autres, et notamment à votre façon d'apprendre. Lorsque votre temps de management au sein de l'organisation sera écoulé, vous découvrirez que l'apprentissage en est l'un des principaux résultats – tant en termes de compétences et d'attitudes acquises, qu'en termes de développement de votre propre potentiel.

2.2 La conscience de soi

2.2.1 Apprendre à apprendre

Il existe différentes définitions de l'apprentissage, liées aux connaissances et aux capacités ou aux compétences. L'apprentissage peut être décrit en tant que développement d'une prise de conscience de son propre potentiel, qui se manifeste par le biais de nouvelles connaissances, de nouvelles capacités, de nouvelles attitudes et de nouvelles compétences, et plus particulièrement par une combinaison de tous ces aspects qui constitue ce que l'on appelle le professionnalisme.

L'apprentissage n'est pas seulement une activité intellectuelle. Trop souvent, dans le cadre de la scolarisation formelle, on enseigne aux élèves des méthodes d'apprentissage basées sur la seule utilisation de l'intellect. Recevoir un enseignement peut être considéré comme une activité passive, tandis que l'apprentissage est actif. Dans l'enseignement, l'accent est souvent placé sur le professeur alors que, dans

l'apprentissage, il est placé sur l'apprenant. Il y a là une différence significative. Où est placé l'accent dans la formation? Sommes-nous semblables à des professeurs? Peter Vall affirme que, sous prétexte que nous utilisons aujourd'hui des technologies modernes et des sièges plus confortables, nous pensons ne pas reproduire l'environnement d'apprentissage scolaire. Où se situe la différence entre un contexte d'éducation formel et celui que nous proposons?

Dans l'éducation non formelle, on préfère le terme d'apprentissage à celui d'enseignement. L'apprentissage individuel et «apprendre à apprendre» deviennent alors le point de mire du développement personnel. Dans l'apprentissage, l'environnement et les autres jouent un rôle prépondérant, dans la mesure où ils constituent le contexte de l'apprentissage et apportent un sens supplémentaire à l'apprenant.

Dans la société contemporaine, le capital intellectuel remplace le capital, au sens plus traditionnel du terme, nécessaire pour réussir dans les affaires. Apprendre à apprendre repose sur la reconnaissance de l'existence de différentes méthodes d'apprentissage, impliquant la personne tout entière, y compris son intellect, ses émotions, son corps et ses capacités de réflexion.

Suggestions pour la formation

- Collectez des proverbes issus de différentes cultures au sujet de l'apprentissage, de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (y compris la définition de l'apprentissage tout au long de la vie de l'Union européenne).
- Classez-les et relisez-les.
- Comparez leurs différences et leurs similitudes.

2.2.2 L'apprentissage expérimental et les styles d'apprentissage

Peter Honey et Alan Mumford ont identifié plusieurs styles d'apprentissage. Selon leur théorie, toute personne peut apprendre à partir de situations spécifiques. Être capable de mettre en œuvre différents styles d'apprentissage suppose d'être en mesure d'apprendre de différentes situations et expériences, et ainsi d'optimiser



ses opportunités d'apprentissage. Aussi, dans certains contextes, la formation devient-elle l'occasion de réfléchir à nos propres expériences et d'en tirer les enseignements.

Honey et Mumford ont mis au point un questionnaire sur les styles d'apprentissage présentant 80 affirmations situationnelles. Les réponses au questionnaire sont traitées dans le but d'évaluer le style d'apprentissage préféré des répondants.

Les auteurs donnent ensuite une explication des quatre styles, présentent les situations d'apprentissage les plus adaptées à chacun de ces styles, et formulent des suggestions pour gérer les situations dans lesquelles des styles d'apprentissage moins appréciés seraient néanmoins appropriés.

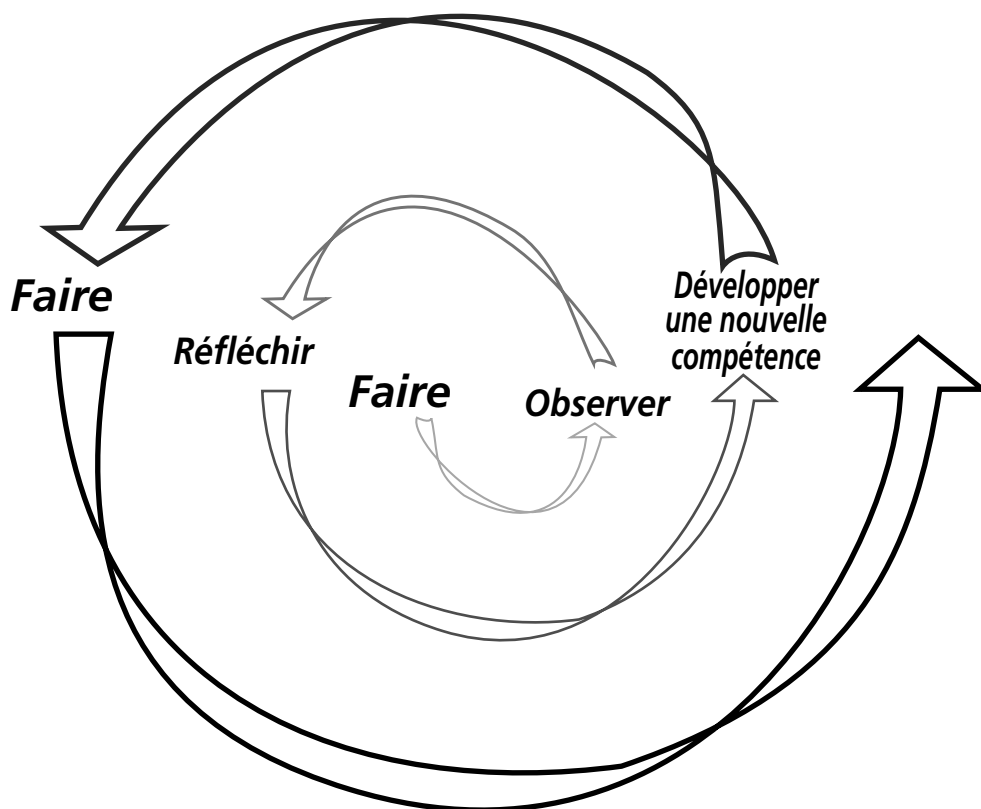
Sachez que, ce questionnaire ayant été élaboré aux USA, certaines affirmations peuvent avoir une forte connotation culturelle.

Honey et Mumford ont développé le cercle d'apprentissage expérimental de Kolb, ici transformé en spirale à évoquer le développement perpétuel.

Selon cette théorie, ce qui importe n'est pas ce qui vous arrive, mais ce que vous en faites. L'apprentissage expérimental est perçu comme un processus en quatre étapes. L'important n'est pas le temps que cela prend. L'important réside dans la démarche qui débute par la phase d'expérience, se poursuit par la réflexion, l'analyse critique et enfin la généralisation, pour parvenir à la planification de l'emploi des compétences nouvellement acquises.

- Phase 1 – Faire et expérimenter font partie de la vie courante, mais il peut aussi s'agir d'opportunités organisées
- Phase 2 – Observer et réfléchir à ce qui vient de vous arriver
- Phase 3 – Tirer des conclusions et généraliser
- Phase 4 – Appliquer les compétences nouvellement acquises ou planifier une nouvelle expérience

Fig. 3: L'apprentissage (cercle/spirale)



Source: Honey, Peter et Mumford, Alan (1992) *the Manual of Learning Styles*, p. 3, ISBN 0-9508444-7-0. Version adaptée.



Fig. 4: Styles d'apprentissage: forces et faiblesses

L'«activiste» – Forces	Faiblesses
Flexible et ouvert d'esprit Heureux de pouvoir faire une expérience Heureux d'être confronté à de nouvelles situations Optimiste quant à tout changement et, par conséquent, peu susceptible de s'opposer au changement	Tendance à entreprendre des actions qui s'imposent à première vue sans réfléchir Fréquente prise de risques inutiles Tendance à faire trop par lui-même et à monopoliser toute l'attention Tendance à se précipiter dans l'action sans préparation suffisante Manque d'intérêt pour la mise en œuvre et la consolidation
Le «réfléchi» – Forces	Faiblesses
Prudent Soigneux et méthodique Réfléchi Bonne écoute des autres et faculté d'assimilation des informations Conclut rarement sans réfléchir	Tendance à ne pas participer directement Lent à se décider et à parvenir à une décision Tendance à la prudence excessive et à la prise insuffisante de risques Manque d'assurance – peu communicatif et peu enclin aux bavardages
Le «théoricien» – Forces	Faiblesses
Penseur «vertical» logique Rationnel et objectif Capacité de poser des questions déterminantes Approche disciplinée	Peu apte à la réflexion «latérale» Manque de tolérance vis-à-vis de l'incertitude, du désordre et de l'ambiguïté Intolérance pour la subjectivité ou l'intuition Tendance aux «devrait, aurait dû et doit»
Le «pragmatiste» – Forces	Faiblesses
Enthousiasme pour la mise en pratique Pratique, réaliste, concret Efficace – va droit au but Axé sur la technique	Tendance à rejeter tout ce qui n'a pas d'application évidente Peu intéressé par la théorie ou les principes fondamentaux Tendance à opter pour la première solution qui se présente Impatient face au verbiage Généralement axé sur la tâche et non sur les individus

Source: Honey, Peter et Mumford, Alan (1992) *The Manual of Learning Styles*, p. 47-48, ISBN 0-9508444-7-0.



Les quatre modes d'apprentissage – activisme, réflexion, théorisation et pragmatisme – sont liées aux quatre phases de l'apprentissage.

A chaque phase correspond un style d'apprentissage préféré.

Une préférence pour l'activisme vous prédispose à la phase 1.

Une préférence pour la réflexion vous prédispose à la phase 2.

Une préférence pour la théorisation vous prédispose à la phase 3.

Une préférence pour le pragmatisme vous prédispose à la phase 4.

Les apprenants «complets» ou «intégrés» sont évidemment les plus aptes à gérer les quatre phases. Ceci dit, la plupart des individus développent des préférences pour certains styles d'apprentissage qui favorisent certaines phases et en bloquent d'autres. Ces préférences affectent très nettement la nature des activités qui donneront lieu à un apprentissage.

- Les activistes apprennent davantage des expériences suivantes:

Les expériences, les problèmes et les opportunités nouvelles sont autant de situations dont ils peuvent apprendre.

Ils peuvent se plonger dans des activités brèves, «ici et maintenant», telles des jeux d'entreprise, des tâches motivantes, des jeux de rôle.

Ils sont largement en vedette et bénéficient d'une grande visibilité.

Ils expérimentent une tâche toute nouvelle qui leur semble difficile.

- Ceux qui sont plus enclins à la réflexion apprennent davantage des activités dans lesquelles:

Ils sont encouragés à observer, à réfléchir et à reconsidérer les activités.

Ils ont la possibilité de réfléchir avant d'agir, d'assimiler avant de commenter.

Ils ont la possibilité de reconsidérer ce qui s'est passé et ce qu'ils ont appris.

Ils peuvent prendre une décision au moment qui leur convient, sans pression ni délais imposés.

- Les théoriciens apprennent davantage des activités dans lesquelles :

Ils ont le temps d'explorer méthodiquement les associations et les interdépendances entre les idées, les événements et les situations.

Ils se trouvent dans des situations structurées avec des objectifs clairs.

Ils ont la possibilité de remettre en question et de tester la méthodologie de base, les hypothèses ou la logique sous-jacente.

Ils sont détendus du point de vue intellectuel.

- Les pragmatistes apprennent davantage des activités suivantes:

Il existe un lien évident entre le sujet et un problème ou une opportunité liée à leur travail.

On leur présente des techniques pour agir, avec des avantages pratiques évidents, applicables à leur propre travail.

Ils ont la possibilité de tester et d'appliquer les techniques avec l'accompagnement et les réactions d'un expert crédible.

Ils peuvent se concentrer sur des questions pratiques.

Lorsque vous connaissez votre ou vos style(s) d'apprentissage préféré(s), vous devez être conscients des forces et des faiblesses relatives de chacun d'entre eux. Le choix d'opportunités d'apprentissage consiste principalement à trouver des activités qui permettront l'exploitation de vos forces et dans lesquelles vos faiblesses ne constitueront pas un handicap trop important. Le tableau précédant vous aidera dans votre évaluation.

Le style d'apprentissage qui vous convient le mieux a des répercussions sur votre comportement en tant que manager, apprenant et formateur. Il est donc essentiel que vous développiez également les styles qui vous sont a priori moins adaptés, afin de vous donner les moyens d'apprendre dans la plus grande diversité de situations possibles.

N'oubliez pas que vous avez tendance à opter pour vos styles d'apprentissage préférés en situation de formation ou de management. Pour bien travailler avec des individus dont les styles d'apprentissage diffèrent, il est important d'employer des activités propices aux quatre styles d'apprentissage, afin que chacun puisse apprendre.

Suggestions pour la formation

- Distribuez le questionnaire sur les styles d'apprentissage¹ de Honey et Mumford et la feuille de score, sans la définition des styles d'apprentissage.
 - Regroupez les individus en fonction des résultats obtenus au questionnaire.
 - Demandez à chacun des groupes d'identifier les expériences les plus propices à leur apprentissage, et de tracer un profil du style d'apprentissage sur la base des seuls éléments communs.
 - Comparez les profils établis avec les styles d'apprentissage identifiés par Honey et Mumford.
- Sachez que, bien souvent, les individus ont plus d'un style préféré.

¹ Soumis à des droits d'auteur. Vous pouvez trouver ce questionnaire dans Honey, Peter and Mumford, Alan (1992)



2.2.3 L'apprentissage émotionnel

Les expériences sur le fonctionnement des émotions, et l'absence d'émotions, ont mis en évidence leur importance dans la vie sociale dans la mesure où elles influent sur notre attitude vis-à-vis de nous-mêmes et des autres. Malgré l'absence de consensus sur l'origine des émotions, il apparaît de plus en plus évident que les positions éthiques fondamentales découlent de nos capacités émotionnelles sous-jacentes. Il existe trois principales approches pour étudier les émotions: biologique, cognitive et constructiviste.

L'approche biologique regroupe les émotions en des catégories fondamentales qui sont la colère, la peur, le bonheur, l'amour, la surprise, le dégoût et la tristesse. Les émotions sont universelles puisqu'elles sont des propensions biologiques à agir. L'hypothèse de la réaction faciale avance que nos sentiments sont renforcés par la conscience de notre expressivité; ainsi, le fait de sourire renforce notre sentiment de joie (Ekman).

L'approche cognitive dit que chaque émotion se manifeste avec un sentiment général d'excitation, et que nous classons alors les émotions en fonction des conventions sociales. Par conséquent, nous apprenons à connaître les émotions autorisées selon les situations. Les propensions biologiques sont modelées par nos expériences et notre culture. Les émotions sont en outre ambiguës; le nom qu'on leur donne est choisi en accord avec les autres (Schachter).

L'approche constructiviste affirme que les émotions ne sont que des performances sociales régies par des règles pour une expressivité émotionnelle adaptée.

Suggestions pour la formation

- Faites la liste des sentiments que votre culture vous autorise à exprimer.
- Réfléchissez aux sentiments que votre culture vous contraint à exprimer, ou attend de vous, dans telles ou telles situations.
- Décrivez la façon dont vous pouvez exprimer vos sentiments.
- Quelles différences dans la façon d'exprimer les sentiments existe-t-il entre les sexes?
- Comparez ces données à celles d'autres cultures

Les études ci-dessus ne sont pas parvenues à résoudre la dichotomie entre l'esprit et le cœur; certaines donnent la prééminence au cœur, d'autres à l'esprit. Certains actes sont le fruit de la pensée émotionnelle, d'autres le fruit de la pensée rationnelle. D'un point de vue très concret, nous avons deux esprits: l'un réfléchit, l'autre ressent. Ces deux façons fondamentalement différentes de connaître interagissent pour construire notre vie psychique. Ces deux esprits fonctionnent généralement en totale harmonie, mêlant leurs façons très différentes d'apprendre pour nous guider dans le monde. Ce sont des facultés semi-indépendantes, qui reflètent chacune le fonctionnement de circuits distincts mais connectés au niveau du cerveau. La plupart du temps, ces deux esprits sont parfaitement coordonnés; les sentiments sont essentiels à la réflexion, la réflexion est essentielle aux sentiments. Mais, lorsque surgit la passion, l'équilibre se rompt.

Goleman suggère que, dans l'esprit humain, il existe un point de rencontre entre la réflexion et l'émotion, qui va nous permettre de trier, puis de stocker les «j'aime et je n'aime pas» que nous avons développés au cours de notre vie. Si nous nous coupons de notre mémoire émotionnelle, les réactions émotionnelles qui lui étaient associées dans le passé ne vont plus être déclenchées – tout va alors devenir neutre. En fait, cela explique les erreurs fréquentes que nous faisons: nous avons oublié les émotions associées à des actions passées. En conséquence, les sentiments sont indispensables à la prise de décisions rationnelles; ils nous orientent dans la bonne direction, là où la pure logique a moins d'utilité. L'apprentissage émotionnel nous envoie des signaux qui rationalisent la décision, en éliminant des options pour en privilégier d'autres. Le cerveau émotionnel est impliqué dans le raisonnement, de la même façon que le cerveau pensant. La faculté émotionnelle guide nos décisions de moment en moment, tandis que le cerveau rationnel supervise nos émotions.

L'ancien paradigme prônait un idéal de raison libéré de l'influence des émotions. Le nouveau paradigme nous exhorte à harmoniser notre esprit et notre cœur. De plus, tandis que nous explorons le lien entre le corps, la réflexion et l'esprit, nous constatons que nos états émotionnels et rationnels influent sur nous physiquement, et vice-versa. Observez votre langage corporel lorsque vous êtes exaltés: votre corps se sent léger, vous êtes remplis d'énergie. A l'inverse, lorsque vous êtes déprimés, vous vous sentez lourds, privés d'énergie. Lorsque vous vous sentez vulnérables, vos épaules se courbent et vous entourez votre corps de vos bras pour vous protéger.



Suggestions pour la formation

- Demandez aux participants de se coucher sur le sol en formant une chaîne, avec pour point de contact leur tête posée sur le ventre de leur voisin. La personne dont la tête repose sur le ventre d'une autre va sentir les mouvements de son ventre, et va automatiquement reproduire les mêmes mouvements.
- Demandez à la personne en début de chaîne de rire, et vous constaterez que toutes les autres vont se mettre à rire, à la manière d'une rangée de dominos tombant les uns après les autres.
- Mettez les participants deux par deux, et demandez-leur de simuler des sentiments en utilisant différents modes d'expression. Imaginez un vocabulaire pour l'expression des sentiments

2.2.4 Apprendre à penser

Est-ce que penser est un savoir-faire particulier? Est-il possible d'apprendre à penser et à utiliser nos capacités de réflexion? Deux réponses sont possibles en fonction de ce que vous croyez. La première considère que le fait de penser est une question d'intelligence, déterminée par les gènes et mesurable au moyen de tests de QI. La deuxième considère le fait de penser comme une capacité susceptible d'être améliorée au moyen de l'entraînement et de la pratique. Ces deux visions opposées peuvent être combinées assez simplement en employant la définition de De Bono: «Penser est la capacité grâce à laquelle l'intelligence agit en fonction de l'expérience».

Cette définition amène un certain nombre de considérations. L'intelligence peut être un piège, en ce qu'elle peut être un frein au développement des capacités de réflexion. Une personne extrêmement intelligente va pouvoir prendre position sur un sujet et user de son intelligence pour défendre sa position. Plus la personne sera intelligente, meilleure sera sa défense. Plus sa défense sera de qualité, moins la personne percevra la nécessité d'envisager des alternatives ou d'écouter les autres. Il existe un deuxième piège posé par l'intelligence: une personne qui a grandi avec l'assurance d'être plus intelligente que les autres va en permanence vouloir tirer le maximum de satisfaction de son intelligence. Et la récompense de cette intelligence sera de parvenir à prouver que l'autre a tort.

La pratique n'est pas forcément synonyme d'amélioration. Il faut s'intéresser de près aux méthodes de réflexion. Réfléchir n'est pas au

programme de l'enseignement scolaire, parce que l'éducation est enfermée dans la tradition. Ceux qui prennent des décisions possèdent des expériences et des valeurs ancrées dans le passé. La priorité est donnée à l'information, car elle nous dit ce que nous devons faire. On ne conçoit pas d'enseigner la réflexion pour elle-même, mais seulement en association avec d'autres matières, et on la prive ainsi de sa propre valeur.

La pensée critique est la méthode de réflexion la plus connue. Elle vient du grec, qui signifie «juger». Elle s'articule autour de trois phases: l'analyse, le jugement et l'argument. Si l'on prend le cas de la science et de la technologie, on constate que les progrès ne sont pas le fruit de la pensée critique, mais du système de «possibilité» qui crée les hypothèses et les visions.

La perception est l'aspect central de la réflexion. La perception est la façon dont nous observons le monde. Les choses que nous prenons en compte. La manière dont nous structurons le monde. Il semble à présent probable que la perception fonctionne à la façon d'un «système d'organisation des informations». Ce système se base sur l'ordre dans lequel les informations arrivent pour établir des normes. Notre réflexion se trouve alors piégée dans ces normes.

Les outils de réflexion sont utiles, de la même façon qu'ils le sont pour toute activité, car ils permettent «d'orienter notre attention». Sans eux, notre attention suivrait les normes mises en place par l'expérience, et nous serions là encore pris au piège.

Pensez à une carte en couleur. Si vous recherchez une autoroute, alors votre attention va être attirée par les tracés de couleur dont vous savez qu'ils symbolisent une autoroute. A présent, imaginez que vous êtes dans une pièce. Quelqu'un vous invite à fermer les yeux et à nommer tous les objets verts qui se trouvent dans la pièce. Vous aurez probablement des difficultés à les citer tous. Ces exemples montrent que la réflexion est plus fonctionnelle lorsqu'elle est orientée.

Les difficultés surgissent lorsque nous utilisons en même temps différents niveaux de réflexion, tels que la logique, l'information, la sensibilité et la créativité. Cette situation provoque une confusion en nous et vis-à-vis de notre communication avec les autres. Par exemple, si, au moment de prendre une décision, nous laissons notre pensée évaluer ce que nous aimerions faire, ce qu'il serait souhaitable d'éviter, nos sentiments, etc., nous risquons de nous retrouver dans une impasse.

Edward De Bono a suggéré six modèles de réflexion qu'il décrit au moyen de chapeaux de couleur:



Le chapeau blanc – exprime les nombres, les données, l'objectivité, ce que l'on sait. Il n'est pas autorisé à exprimer des opinions personnelles. Il doit se contenter d'écouter sans discuter. Ce qu'il dit ne vaut pas forcément pour tout le monde: ce n'est qu'une indication à considérer en tant que telle de manière neutre.

Le chapeau rouge – autorise l'expression des émotions et des sentiments, sans justification ni fondement logique. Il n'est pas besoin de deviner les sentiments des autres, il suffit de les interroger. La possibilité d'exprimer librement ses sentiments permet de laisser libre cours à ses émotions ou d'y couper court, en quelques secondes, sans qu'il soit nécessaire de les nier, de les cacher ou de les modifier.

Le chapeau noir – exprime la logique négative, ce qui, quelle qu'en soit la logique apparente, ne peut fonctionner dans la situation concernée. Il peut être jugé pessimiste; en fait, il est tout simplement logique et non émotionnel. Il explique pourquoi telle chose ne peut fonctionner. Il met en lumière les risques, les dangers et les fossés dans une situation ou un projet donné. Cette façon de penser se fonde sur les expériences antérieures rapportées à la situation présente, pour évaluer les possibilités de futures erreurs ou échecs.

Le chapeau jaune – exprime la pensée positive et l'optimisme; il est constructif et évalue les aspects positifs d'une idée, d'un projet ou d'une situation donnée. Il importe de trouver le plus de bonnes raisons possibles pour soutenir une déclaration optimiste. Même si l'idée n'est pas pleinement soutenue par les arguments avancés, cela vaut néanmoins la peine de l'exprimer.

Le chapeau vert – exprime la pensée créative sans tenir compte des préjugés, de la logique, des critiques ou des divergences d'interprétation. Son objectif est de rechercher des alternatives à l'option apparemment logique. Il change souvent d'idées, bondissant de l'une à l'autre. Cette attitude permet de se débarrasser des modes de pensée traditionnels.

Le chapeau bleu – sert à contrôler la pensée en elle-même. Il identifie la réflexion nécessaire pour explorer la question. Il organise les autres rôles, se concentre sur ce qu'il faut prendre en considération et sur la classification de tous les aspects de la situation, en posant les bonnes questions. Il remplit un rôle de coordination, de supervision et de synthèse, pour résoudre le conflit et parvenir aux conclusions.

Ces chapeaux sont à la fois des outils et des règles. Cette classification des modes de pensée est un modèle. Mais n'oubliez pas que la carte n'est pas le territoire! L'exercice si-dessous permettra de clarifier la façon d'utiliser ce modèle.

Suggestions pour la formation

- Individuellement ou en groupe, identifiez un problème, une situation, un projet.
- Portez un chapeau après l'autre, et jouez le rôle qu'il vous confère.
- Exprimez-vous librement (avec la protection que vous assure le rôle).
- Ne discutez pas avec les autres (personnes et/ou rôles).
- Pour finir, mettez le chapeau bleu et tirez les conclusions.

2.2.5 Les préjugés

Avant de parler des préjugés, nous allons évoquer l'attitude de réponse rapide, positive ou négative, face à un objet spécifique ou à un groupe d'objets. Dans une attitude, on trouve le contenu (l'objet) et le jugement de valeur (positif ou négatif) à l'égard de l'objet. Les attitudes sont persistantes. Dans la mesure où les préjugés présentent ce même type de caractéristiques, on peut les considérer comme des attitudes. Le préjugé présente trois aspects principaux:

L'aspect cognitif: la somme des concepts et des perceptions vis-à-vis d'un objet ou d'un groupe d'objets.

L'aspect émotionnel: les sentiments à l'égard d'un objet ou d'un groupe d'objets.

L'aspect comportemental: les actions à l'égard d'un objet ou d'un groupe d'objets.

On peut définir le préjugé en tant qu'attitude spécifique, positive ou négative, vis-à-vis d'une personne, lorsque cette personne appartient à une catégorie spécifiée d'individus. Lorsque le préjugé se traduit en comportement, on parle alors de discrimination.

La discrimination peut avoir deux effets négatifs: (a) une baisse de l'estime de soi (se sentir inférieur, penser n'avoir aucune valeur); (b) la recherche de l'échec personnel. Les efforts pour le succès sont proportionnels à la perception des chances de succès.

La discrimination peut également être positive. C'est un élément important à considérer dans un contexte de management: le groupe discriminé se comporte conformément aux attentes, confirmant ce faisant les prophéties et validant les préjugés.



L'environnement social influe sur les situations de management (ou de formation) et notamment les quatre éléments suivants :

- L'environnement émotionnel – la considération positive accordée à certaines personnes.
- L'information – le maximum d'informations communiqué à certains.
- Le changement de comportement – une plus grande attention accordée à ceux pour lesquels nous avons une préférence.
- Le niveau de feed-back – un jugement clair et constant porté sur les collègues (ou stagiaires) préférés.

Suggestions pour la formation

- Identifiez les préjugés à l'égard d'une catégorie de personnes à laquelle vous appartenez.
- Classez-les selon qu'ils sont positifs ou négatifs, intentionnels ou non, masqués ou ouverts.
- Faites la liste des préjugés que vous renforcez en les formulant ou en y répondant par le comportement attendu.
- Faites la liste de ceux auxquels vous vous opposez et indiquez la façon dont vous manifestez votre opposition.
- Faites la liste de ce que vous faites pour convaincre les autres de ne pas exprimer ou se comporter selon les préjugés contre lesquels vous vous opposez.

Il existe également une forme de discrimination institutionnelle. La recherche a montré que la portée de la discrimination varie selon

les époques de l'histoire. Aujourd'hui, de nombreux groupes bénéficient d'une plus grande compréhension et l'influence sociale a diminué la pression qu'elle exerçait sur certains d'entre eux. Les individus ont également davantage conscience de leurs droits et moins peur de les revendiquer.

Dans la mesure où les préjugés s'expriment au travers du comportement, le changement comportemental ne correspond pas toujours à un changement d'attitude. Souvent, ce changement est difficile parce que les préjugés sont socialement acceptés et perçus comme un moyen de se faire de nouveaux amis ou d'accéder à une position

Le préjugé est normal mais pas sa disparition. Les problèmes se posent lorsque nous tentons d'imposer quelque chose, nos bonnes idées, nos traditions et ainsi de suite. La dégénération des préjugés est liée au pouvoir que nous possédons et à l'usage que nous en faisons dans les situations de management ou de formation.

Vous découvrirez qu'il existe des étapes dans la gestion des préjugés.

La première étape est de reconnaître et accepter que nous et les autres avons des préjugés. La deuxième étape est d'éviter de se comporter selon les préjugés et prendre de la distance par rapport à ceux-ci.

La troisième étape est d'inviter activement les autres à reconnaître leurs préjugés et à modifier leur comportement.

De l'étape 1 à l'étape 3, il y a un long chemin à parcourir.

Pour compléter vos connaissances sur la notion de préjugés, vous pouvez consulter le T-Kit sur l'apprentissage interculturel.

Suggestions pour la formation

- Mettez les participants par deux, et attribuez à chacun le rôle de membre d'un groupe victime de discrimination. Chacun à leur tour, ils vont jouer successivement le rôle de la victime et le rôle de l'agresseur. L'agresseur doit alors s'en prendre à l'autre en exprimant toute sorte de stéréotypes, tandis que la victime doit se défendre.
- Avez-vous changé votre comportement?
- Qu'avez-vous ressenti en tant qu'agresseur?
- Qu'avez-vous ressenti en tant que victime de discrimination?
- Etiez-vous mieux armés pour vous défendre ou pour attaquer?





2.3 Gérer ses ressources personnelles

La première partie de ce chapitre a favorisé une prise de conscience en vous emmenant à la découverte de vous et de votre potentiel. Cette section va aborder les techniques pour la gestion personnelle de vos ressources.

2.3.1 De la compétence au professionnalisme

«L'inné» est ce qui est propre de chacun de nous; c'est le potentiel avec lequel nous sommes nés, par opposition à ce que nous avons acquis par le biais de notre éducation, nos idées et nos croyances. L'environnement, à la fois physique et humain, ainsi que les relations au sein de cet environnement, nous offrent des opportunités qui, si nous savons les saisir, peuvent nous aider à développer notre potentiel et à devenir ainsi «compétents».

La pertinence de telle ou telle compétence varie selon les moments. Par conséquent, il est capital d'identifier les compétences nécessaires à chaque phase de développement, en analysant attentivement ce qui se passe autour de nous.

La compétence peut être définie comme la résultante des valeurs, des aptitudes, des attitudes, des connaissances et des expériences. Les valeurs sont les actions ou les réponses comportementales déterminées par les préceptes moraux d'un individu ou d'une organisation. Les compétences sont les capacités qui vous permettent de faire quelque chose. Ce que nous avons dans la tête et qui s'exprime par le biais de nos mains. Les attitudes sont le résultat d'un travail de réflexion qui nous amène à ressentir quelque chose et à réagir en fonction de ce sentiment. La connaissance est une question d'information, tandis que la compréhension est la capacité de manipuler et d'appliquer la connaissance. En d'autres termes, la compétence est le résultat du fait de trois composantes: savoir, faire et être.

Selon Le Boterf, quelle que soit la façon dont nous décrivons les compétences, elles n'acquiescent de signification que si un individu leur donne vie. Il convient également de mentionner qu'il existe une différence entre la compétence nécessaire pour agir et les ressources requises. En effet, les ressources peuvent être externes – données, individus, organisations –, ou internes – connaissances, capacités, qualités, expériences, émotions, etc.-. Le professionnalisme est alors l'aptitude à combiner les ressources disponibles pour mettre en œuvre

des actions adaptées et cohérentes. Les êtres humains ne pensent pas selon une structure linéaire ou simplement selon des opérations logiques: les métaphores et les analogies ont un rôle. Les êtres humains réagissent à des signaux porteurs d'une signification non établie a priori et sujets à un nombre illimité d'interprétations. Par conséquent, nous ne pouvons influencer sur les conditions qui favoriseront une association des connaissances. La véritable compétence professionnelle réside dans l'aptitude à faire des prévisions qui ont de fortes probabilités de se réaliser. Il n'existe pas une unique façon de se comporter de manière professionnelle dans une situation donnée. Différents comportements peuvent être tout aussi bons ou mauvais. Le professionnalisme réside dans la capacité à décrire des situations complexes en repérant les éléments clés qui vont permettre de les interpréter sans les réduire ou les simplifier. Plus l'image est riche, plus grand est le professionnalisme.

Dans une situation aussi complexe que la réalité actuelle, la planification s'apparente à un exercice de navigation. Pour ne pas tomber dans l'errance, il est important de déterminer un certain nombre de points de repère. Dans ce sens, gérer et former n'ont rien à voir avec le fait de contrôler, mais deviennent un moyen de donner une signification, une orientation et une motivation. Sachant que nous ne pouvons contrôler nos vies, cette philosophie nous aide à appréhender nos possibilités et nos limites.

Certains outils peuvent nous aider à y parvenir, tels que les programmes de développement personnel (définition d'objectifs personnels), les programmes d'habilitation (prise de responsabilité encadrée), ou encore les programmes d'évaluation personnelle, tels que le bilan de compétences décrit ci-dessous.

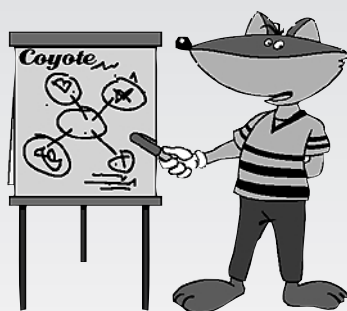
- Identifier vos compétences clés (connaissances, capacités et attitudes).
- Placez-les sur la «carte des compétences» et quantifiez-les (0=rien, 1=très faible, 5=très bon).
- Indiquez les maximums et les minimums.
- Identifiez un travail ou une tâche que vous devez exécuter et répertoriez les compétences nécessaires.
- Comparez votre carte avec les compétences requises.
- Repérez les insuffisances.
- Identifiez des possibilités d'amélioration.
- Recommencez un peu plus tard et observez les différences dans la façon de répertorier et de noter les compétences, ou faites la comparaison avec un collègue et recherchez les complémentarités.



Suggestions pour la formation

Programme de développement personnel

- Identifiez au plus 5 aspects de votre vie auxquels vous ne voudriez pas renoncer.
- Identifiez au plus 5 aspects de votre vie qui ne vous donnent pas satisfaction.
- Tentez de faire le lien entre ces aspects et d'identifier des chemins pour parvenir à vos objectifs



Analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats/forces, faiblesses, opportunités, menaces)

- Identifier vos forces.
- Identifier vos faiblesses.
- Identifier les opportunités offertes par l'environnement.
- Identifier les menaces présentées par l'environnement

2.3.2 L'auto-motivation

Les activités de jeunesse se déroulent pour l'essentiel en groupes. Au sein des organisations de jeunesse, la prise de décision est aussi un processus de groupe. La structure englobe toujours des comités. Les réunions sont toujours source d'émotions et de plaisir, mais aussi de charge de travail. La préparation et la mise en œuvre des décisions sont souvent confiées à une seule personne. Les autres membres de l'organisation comptent sur elle pour le management quotidien de l'organisation. La motivation est présente dans les activités en groupe, mais pas toujours lorsque vous travaillez seul avec la pression de l'organisation tout entière sur vos épaules et notamment lorsque vous n'avez personne avec qui partager vos pensées.

Savoir se motiver est alors une capacité essentielle, lorsque surgissent des difficultés apparemment insurmontables et que vous avez le sentiment de ne rien contrôler.

La motivation est la force qui vous pousse à agir. Elle est liée aux émotions, aux besoins et aux attentes. Le concept du besoin en tant que motivation est à la base de la plupart des théories relatives à la motivation. Dans notre société, la majorité de nos besoins fondamentaux sont généralement satisfaits – de quoi se nourrir, se vêtir et un toit pour s'abriter.

Il existe en outre des besoins intermédiaires – tels que la sécurité de l'emploi, un salaire correct, des conditions de travail acceptables. Les besoins supérieurs vont motiver les individus de façon durable; il s'agit de l'appartenance à un groupe, le statut social, le besoin de contrôler sa vie, le besoin de réalisation personnelle et la fierté ou le besoin de développement personnel. Vous trouverez d'autres considérations relatives à la motivation sur le lieu de travail dans le chapitre consacré à la gestion des individus.

Souvent, les travailleurs de jeunesse et les volontaires se plaignent que leurs besoins intermédiaires ne sont pas satisfaits. Pourtant, ils continuent à faire leur travail. Le monde du volontariat diffère-t-il des autres organisations en ce qui concerne la motivation? Dans le secteur commercial, les individus ne restent généralement pas dans une organisation si leurs besoins intermédiaires ne sont pas satisfaits.

Pensez aux éléments qui vous encouragent à être plus performants. Recevoir des louanges est très motivant. S'il n'y a personne autour de vous, faites vous vous-mêmes des compliments, à voix haute. Parfois, il suffit de vous dire «C'est bien!», ou de vous récompenser en faisant quelque chose que vous aimez particulièrement.

Pavlov a introduit l'élément d'attente dans les théories de la motivation. Ses études ont prouvé qu'une récompense – un compliment, une prime, l'approbation des collègues – appropriée à la performance réalisée débouchait rapidement sur l'attente que toute performance réussie apporterait sa propre récompense. De la même façon, une mauvaise performance peut conduire à l'attente d'une désapprobation, d'une perte de prime, etc.

Les études de Mayo et Herzberg ont montré que la motivation découlait de la considération accordée aux individus et de leur implication dans les processus de prise de décision. Le sentiment «d'être important» ou nécessaire à l'organisation est un facteur majeur de motivation.



Suggestions pour la formation

- Posez-vous la question: «*Qui* ou *qu'*est-ce qui me motive?»
- Répertoirez séparément les *qui* et les *quoi*, puis regroupez-les.
- Si la liste des *qui* est plus longue que celle des *quoi*, commencez l'exercice ici.
- Identifiez quelques-uns des domaines dans lesquels vous pourriez être motivés par les *qui* mentionnés.
- Aidez-les à vous motiver. Ainsi, en les aidant à opter pour la bonne attitude à votre égard, vous parviendrez à accroître substantiellement votre propre motivation.

Vous possédez également le pouvoir d'augmenter votre propre motivation. Vous pouvez par exemple procéder selon les étapes suivantes:

- Prenez conscience de votre propre valeur – rédigez une description de vous en cinq lignes, en mettant en avant vos aspects positifs. Pour la plupart d'entre nous, cet exercice est très difficile dans la mesure où notre culture nous enseigne la modestie! Tentez d'identifier 10 aspects positifs. Si vous n'y parvenez pas, vous pouvez essayer la méthode du journal. Tous les jours, notez dans votre journal de poche, qui ne vous quitte pas, trois événements que vous avez réellement appréciés. Cela vous aidera à vous souvenir de vos dix points positifs!
- Prenez conscience du fait que vous pouvez changer les choses – il s'agit de passer du stade de l'obligation à celui de la volonté. «Je fais les choses non pas parce que j'y suis obligé, mais parce que je le veux.»
- Pensez positivement – tout d'abord, soyez convaincus que vous allez réussir. L'échec est un concept d'adultes, les enfants, eux, n'ont pas peur de faire des erreurs. Identifiez un aspect que vous voudriez changer, notez-le, puis identifiez les obstacles à ce changement et notez-les. Êtes-vous convaincus que ces obstacles sont insurmontables?
- Fixez-vous des objectifs – notez-les et gardez-les présents à l'esprit! Décidez des moyens pour y parvenir et d'un calendrier.

Donnez le temps nécessaire à ce processus... et souvenez-vous que la motivation est contagieuse!

2.3.3 La gestion du temps

La gestion du temps est l'une des composantes d'un management performant. C'est aussi une des données essentielles de la gestion de soi. C'est une démarche importante pour chacun d'entre nous, notamment pour ceux qui ont des responsabilités vis-à-vis des autres.

Qu'est-ce que le temps?

- Le temps est notre principale ressource. Il importe de l'exploiter pleinement.
- Le temps est la seule ressource que l'on ne peut multiplier. Une fois le temps passé, il n'est plus possible de revenir en arrière.
- Nous disposons tous de la même quantité de temps. Le temps total dont nous disposons est de 24 heures par jour. La seule différence réside dans la façon dont nous l'utilisons.
- Voler le temps des autres est inexcusable. Si vous respectez votre propre temps, alors vous respecterez le temps des autres. Être systématiquement en retard aux rendez-vous ou aux réunions revient à gaspiller le temps de ceux qui vous attendent.
- Selon les moments de la journée et les époques de votre vie, le temps semble s'écouler plus ou moins vite. Lorsque vous êtes absorbés par votre travail ou que vous passez un bon moment, le temps semble s'écouler très vite. Par contre, lorsque vous vous ennuyez ou que vous êtes frustrés, le temps semble passer beaucoup plus lentement.

En matière de gestion du temps, il existe quelques principes fondamentaux. Ils vous aideront à identifier les critères pour l'amélioration de votre gestion du temps.

- Planifier – Apprendre à planifier chaque journée, mois, semaine, année, est la première leçon. Ainsi, vous parviendrez à contrôler votre volume de travail. Cela vous permettra également d'avoir une vision réaliste du travail que vous pouvez assumer, du temps qu'il vous faudra et de ce que cela impliquera.
- Définir des priorités – Apprendre à distinguer les tâches urgentes des tâches importantes, et évaluer les aspects de votre travail auxquels donner la priorité est essentiel si vous voulez gérer votre temps.
- Un bon système de travail – Apprendre à mettre en place une routine quotidienne, à gérer le travail administratif, les appels téléphoniques, la communication avec les collègues et le classement, sont autant d'aspects importants.
- Utiliser votre agenda comme un outil – Votre agenda joue un rôle essentiel dans la gestion de votre temps. Il doit contenir des programmes, des listes d'actions, des notes importantes, ainsi que toute autre information relative à votre travail.



- Apprendre à dire NON – L'une des raisons de notre fréquente surcharge de travail réside dans notre tendance à répondre systématiquement «oui» à toute sollicitation. Apprendre à dire «non» fait partie des règles d'or de la gestion du temps. Aucun travail n'est important au point de ne pas prendre quelques minutes pour évaluer s'il est réaliste ou non de l'accepter.
- Suis-je la bonne personne pour ce travail?
– Souvent, nous acceptons sans nous demander si nous possédons les compétences, les connaissances ou l'assurance requises pour faire le travail. Souvent, nous nous sentons coupables et nous répondons «oui». Il est pourtant utile d'évaluer si la tâche peut entrer dans le cadre de nos responsabilités et si elle correspond au profil de notre poste.

Cet exercice, répété tous les jours, vous aidera à utiliser votre temps de manière rationnelle. Vous ne devez pas oublier que le concept de temps change selon la latitude. Dans certaines cultures, être en retard est inacceptable; dans d'autres, c'est autorisé, voire même de bon ton. En conséquence, la perception du temps n'est pas la même partout. Le temps est aussi lié aux concepts de qualité, de pouvoir et d'attentes.

Quelle que soit la latitude sous laquelle vous vivez, il importe que vous soyez conscients de la façon dont vous utilisez le temps et celui des

autres. Gérer son temps de travail de manière appropriée est la seule façon de trouver le temps de se reposer!

Traduction d'un poème irlandais

*Prenez le temps de travailler,
c'est le prix de la réussite.*

*Prenez le temps de réfléchir,
c'est la source de la force.*

*Prenez le temps de jouer,
c'est le secret de la jeunesse.*

*Prenez le temps de lire,
c'est la semence de la sagesse.*

*Prenez le temps d'être amical,
car cela amène le bonheur.*

*Prenez le temps de rêver,
car cela vous transportera dans les étoiles.*

*Prenez le temps d'aimer,
car c'est la joie de la vie.*

*Prenez le temps d'être heureux,
c'est la musique de l'esprit.*

Suggestions pour la formation

- Établissez la liste de tout ce dont vous auriez besoin pour exécuter une tâche donnée.
- Organisez la liste selon un ordre de priorité en termes de temps.
- Décidez de la personne qui va exécuter la tâche.
- Évaluez le temps nécessaire pour chacune des tâches compte tenu de votre charge de travail.
- Déterminez les ressources supplémentaires dont vous pourriez avoir besoin.
- Définissez un délai pour chacune des tâches.
- Reportez ensuite les tâches dans votre agenda en les regroupant selon une liste de tâches quotidiennes.





Fig. 5: Méthode pour identifier les «voleurs de temps»

Les questions qui suivent devraient vous aider à contrôler votre utilisation du temps dans le cadre de votre travail et à identifier les «voleurs de temps»	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement
Le téléphone me dérange lorsque je participe à une réunion ou que je prépare un document important				
Les conversations téléphoniques sont presque toujours inutilement longues				
Mes assistants ou mes collègues interrompent mes activités pour me parler de leurs problèmes ou discuter				
Les visiteurs ou les vendeurs interrompent mon travail en surgissant sans prévenir				
Après les repas d'affaires et les réceptions, je me sens lourd et somnolent				
Les réunions durent trop longtemps et sont trop fréquentes				
Les ordres du jour des réunions sont inexistantes ou mal préparés				
Les ordinateurs tombent en panne trop souvent				
Les secrétaires sont débordées				
Mon assistant m'appelle le week-end et pendant mes vacances en famille				
J'ai une montagne de choses à faire sur mon bureau				
J'ai des difficultés à fixer des délais et à les respecter en l'absence de pression				
J'ai trop de papiers sur mon bureau, les courriers électroniques et autres lectures me prennent trop de temps				
Je remets au dernier moment les tâches importantes qui exigent de moi beaucoup de concentration				
Je ne parviens pas à définir clairement mes objectifs et mes priorités, qui sont confus et changeants				
Je m'occupe trop souvent de choses secondaires				
Je n'établis pas de programme de travail quotidien				
Je ne délègue aucune de mes responsabilités				
J'ai tendance à être perfectionniste, je passe trop de temps sur les détails				
Je dois souvent résoudre des problèmes dont d'autres pourraient s'occuper de façon tout aussi compétente				
Additionnez les points obtenus dans chacune des colonnes	=	=	=	=
Multipliez le total obtenu dans chaque colonne par la valeur qui lui est attribuée	X0	X1	X2	X3
Calculez le total général	=			

De 0 à 30 points:

Tous les jours, vous vous laissez dépouiller par les voleurs de temps. Dans la mesure où vous ne gérez pas votre temps, les «voleurs» pillent votre capital.

De 31 à 40 points:

Vous tentez d'installer un système de sécurité pour vous protéger des «voleurs» de temps. Mais votre système n'est pas suffisamment efficace ou régulier pour donner des résultats satisfaisants.

De 41 à 50 points:

Vous gérez votre temps à peu près correctement, mais vous constatez un certain nombre de problèmes et de points faibles dans votre système de contrôle. Les «voleurs de temps» pourraient tenter une attaque à main armée pour vous dérober votre capital.

De 51 à 59 points:

Il y a peu de chances que votre capital tombe entre les mains des «voleurs». Félicitations, vous êtes un modèle pour tous ceux qui souhaitent apprendre à gérer leur temps.

Source: Le schéma ci-dessus a été reproduit en attendant que son auteur, que nous n'avons pu localiser jusqu'à présent, en revendique la propriété. Toute information susceptible de nous aider à le contacter sera bienvenue



2.3.4 La gestion du stress

Le stress naît du déséquilibre entre la demande faite à une personne et les ressources à sa disposition pour y répondre. La demande peut être réelle, mais les ressources hors du contrôle de la personne. De la même façon, les ressources peuvent être réelles (faits) ou perçues (ce que vous pensez, imaginez, ressentez, etc.).

Les ressources incluent:

- L'aptitude physique: la santé, la forme et la force.
- Les capacités intellectuelles: la capacité de conduire des réflexions complexes et de résoudre les problèmes.
- La capacité émotionnelle: la capacité d'identifier les sentiments avec précision et de répondre aux besoins de façon constructive.

Le bon stress peut avoir un impact positif sur la personne. Dans ce cas de figure, le corps et l'esprit mis à l'épreuve souhaitent élargir leurs champs de compétence pour répondre à la sollicitation. Cela se produit lorsqu'une personne pense:

1. avoir des idées de solutions possibles à exploiter («Voyez toutes ces possibilités!»);
2. avoir les ressources (internes et externes) pour répondre au défi («Je peux le faire!»);
3. avoir le contrôle de la situation («J'ai le choix!»);
4. avoir eu le temps de se reposer suffisamment entre les défis.

La gravité du stress correspond à la quantité ou au niveau de stress ressenti face à un stress – un événement ou une situation stressante. Certains facteurs influent sur le degré de stress ressenti et ont un impact sur le bien-être physique et psychologique de la personne.

Ces facteurs sont les suivants:

- Les caractéristiques du facteur de stress;
- Votre perception du facteur de stress.

Chaque événement ou situation possède certaines caractéristiques qui déterminent la gravité du stress que va ressentir l'individu. Les caractéristiques du facteur de stress, et la sévérité du stress qui en résulte, incluent les éléments suivants:

- La signification – l'importance de l'événement pour l'individu (décès, échec à un examen, rupture sentimentale) et la dose de changement qu'il faudra gérer. Plus la signification et le changement sont importants, plus fort est l'impact du facteur stressant.
- La durée – si un stress se prolonge, il se traduira par un niveau de stress plus élevé. Par exemple, la fatigue: un manque de sommeil sur une longue période se traduira par un stress plus grand que celui causé par une seule mauvaise nuit.
- L'effet cumulatif – c'est ce qui se produit lorsque plusieurs facteurs de stress se cumulent pendant une période, en l'absence de mécanismes pour réduire ou soulager l'accumulation. Par exemple, une longue série de petites irritations et de contrariétés peut se traduire par une grave dispute entre deux personnes.
- La multiplicité – plusieurs facteurs de stress au même moment vont provoquer un plus fort niveau de stress. Par exemple, une dispute avec les parents, l'approche d'examens et la perte d'une personne chère vont être ressentis comme plus stressants que si ces différents événements se produisaient séparément.
- L'approche des délais – dans le cas d'une demande formulée quelques semaines ou mois avant l'expiration des délais, le niveau de stress va augmenter tandis que se rapproche la date butoir. Par exemple, si l'on vous confie un projet deux mois à l'avance, vous n'allez pas vous inquiéter parce que la date butoir vous semble très éloignée. Mais, tandis qu'elle se rapprochera, alors que le travail n'est pas terminé, votre niveau de stress va augmenter jusqu'à ce que vous réagissiez.

Les facteurs de stress sont perçus différemment par chaque individu. Cette perception, ainsi que la quantité de stress généré, dépendent de la perception que l'on a de soi, de la résistance physique par rapport au stress, de l'âge et des ressources externes. Cette section examine cette question en détail.

La perception de soi

Il repose sur la «théorie des besoins interpersonnels». Cette théorie affirme que chacun de nous ressent les besoins émotionnels suivants:

- Le besoin de découvrir notre identité unique et d'être inclus (de se sentir valorisé et important) du fait de cette identité unique.



- Le besoin d'avoir le pouvoir de contrôler ou d'influer sur ce que nous faisons et sur ce qui nous arrive.
- Le besoin d'être en relation avec les autres, de se sentir apprécié et aimable.

Parce que nous ressentons ces besoins que seuls d'autres peuvent satisfaire, certaines personnes clés dans notre vie vont influencer sur notre devenir et sur le sentiment que nous avons de nous-mêmes. Lorsque ces besoins sont satisfaits de manière saine, nous nous sentons appréciés pour notre propre valeur, compétents, utiles, admirés, aimés et soutenus. Il en résulte une perception de soi positive et une réelle estime de soi. Par contre, lorsque ces besoins ne sont pas satisfaits, nous nous sentons dénués de valeur, inutiles et indignes d'amour. Il en résulte une perception de soi négative et un manque d'estime de soi.

La perception de soi agit comme un filtre à travers lequel nous voyons le monde de la façon dont nous nous sentons à l'intérieur de nous-mêmes. Une perception de soi négative (ne pas avoir beaucoup de valeur à ses propres yeux) peut se traduire par le sentiment d'être incapable de répondre à un défi. Face à une situation à affronter, nous ressentons alors de l'anxiété et de la crainte, parce que nous craignons d'être incapables de la gérer correctement et ce, même si nous savons parfaitement comment la gérer.

Si nous nous sentons aimés et avons une perception positive de nous-mêmes, le sentiment puissant de notre valeur et la croyance en notre aptitude nous insuffleront un dynamisme supplémentaire pour faire face au facteur de stress! Une perception de soi positive fournit les ressources intérieures nécessaires pour gérer une demande. Il permet donc de répondre au stress.

La résistance physique face au stress

Cette donnée fait référence à la quantité de stress que notre corps est en mesure de supporter sans s'effondrer. Il s'agit de nos ressources physiques et de notre santé, elle-même liée à notre forme physique, à notre sommeil et à notre alimentation.

Age

Chaque phase de développement traversée possède ses propres facteurs de stress.

Au stade infantile, le stress est lié au développement du sens du moi et à la satisfaction des besoins sociaux et émotionnels par la famille.

Lors de la pré-adolescence et de l'adolescence, la famille perd son rôle central, repris par les pairs, avec la vie sociale et scolaire. De nombreux adolescents sont stressés par la pression née de l'obligation d'être «cool» et de réussir. D'un point de vue social, les amis et la popularité peuvent devenir des stress importants si la jeune personne n'a pas autant d'amis qu'elle le souhaite. Elle va alors probablement adopter des comportements pour se donner l'air «cool» et être populaire. Dans le cadre scolaire, des pressions internes et externes vont surgir.

Pour les adultes, les facteurs de stress sont différents, mais encore nombreux. Une personne seule doit gérer ses finances, sa sécurité, son travail et son temps de socialisation. S'agissant d'une famille, les difficultés sont multipliées car la personne doit s'occuper non seulement d'elle-même, mais également de son conjoint et des enfants. Les responsabilités qui incombent aux adultes sont multiples. Ce sont ces pressions, ces frustrations et les conflits qui provoquent des niveaux de stress élevés.

La personne retraitée peut être confrontée à cinq situations causes de stress: la perte de la santé, de la position sociale, du travail, de l'indépendance et des amis, associée à une dépendance (financière, physique et émotionnelle) accrue vis-à-vis des autres.

Selon les époques de la vie, et en fonction de la situation de la personne, de ses besoins et de ses expériences, certains stress vont être plus pesants que d'autres.

Ressources externes

Lorsque vous devez gérer une situation stressante, la sensation de stress peut être atténuée par la conscience de pouvoir partager vos sentiments avec une ou plusieurs personnes. Il est beaucoup plus difficile d'y faire face seuls et sans l'aide de personne.

Jusqu'à présent, nous avons parlé des facteurs de stress. Mais il faut également considérer les «meliors» – les indicateurs positifs, qui sont exactement le contraire des facteurs de stress.

Les «meliors» sont des expériences qui contribuent au développement d'un sentiment de bien-être et de bonheur, et qui accroissent la force vitale intérieure. Votre esprit a probablement conservé le souvenir de tels événements. Chaque personne, chaque communauté, devrait identifier et se souvenir de ses propres «meliors», car ils facilitent la vie de la collectivité.



Fig. 6: Liste pour vous aider à gérer le stress

Vous pouvez imprimer cette page pour vous y référer en d'autres circonstances! Mettez-la dans votre journal ou dans votre agenda, vous l'utiliserez en cas d'émotions intenses. Cette liste a été élaborée à l'usage d'élèves ou d'étudiants, mais son utilité pour les managers des organisations européennes de jeunesse est évidente.

- Gérez et planifiez votre temps de manière à ce que temps de travail et temps de «jeu» soient équilibrés.
- Étudiez la façon dont vous utilisez votre temps: ne perdez pas un temps précieux à regarder la télévision ou à lire le journal, alors que vous pourriez le consacrer à la réflexion et à la créativité. Réservez ce type d'activités aux moments de la journée où votre esprit est moins productif.
- Ne remettez pas au lendemain les devoirs, les projets et les études.
- Si vous êtes enclin à remettre au lendemain ce que vous pourriez faire aujourd'hui, organisez-vous pour travailler en binôme, afin que chacun vérifie le travail de l'autre à toute heure.
- Fixez-vous des objectifs accessibles et des délais raisonnables, afin de pouvoir constater votre progression et continuer à avancer.
- Buvez le plus d'eau possible (excellent pour le fonctionnement du cerveau).
- Faites des pauses, essayez de rire avec quelqu'un (et non au sujet de quelqu'un).
- Posez toujours des questions lorsque vous avez besoin d'explications supplémentaires.
- Comprenez que vous ne pouvez pas toujours faire ce que vous souhaitez (parfois, vous devez travailler au lieu de vous amuser!).
- Activez-vous à l'extérieur, respirez de l'air frais, le plus possible (le cerveau a besoin d'oxygène pour fonctionner).
- Notez tout ce que vous allez devoir faire avant de commencer, cela vous permettra d'avoir une vision globale de l'ampleur du travail!
- Faites de l'exercice pour faire circuler votre sang en l'oxygénant, et pour aider les éléments nutritifs à parvenir jusqu'au cerveau. De plus, l'exercice physique brûle l'adrénaline, le sucre, etc. produits par le stress.
- Mangez sainement, cela vous aidera à développer un cerveau plus intelligent!
- Parlez aux personnes en qui vous avez confiance pour éliminer le stress.



2.3.5 La gestion de la communication

Chaque chose que nous faisons révèle quelque chose au sujet de nous – mots, actions, gestes, apparence, etc. Les mots – mais également tous nos comportements – ont une signification symbolique ou conventionnelle conférée par la culture et le contexte dans lequel nous les employons. Parfois, nous n'employons pas les mêmes symboles et, lorsque nous le faisons, nous pensons à tort que l'interprétation de ces symboles sera la même pour tous.

Dans la communication, les sentiments, les perceptions, les expériences passées, l'histoire et les attentes jouent un rôle plus important que

les mots, dans la mesure où ils provoquent des parasites ou des interférences dans les moyens de communication en déformant ou en renforçant le message.

En matière de communication, il y a toujours d'un côté l'émetteur et de l'autre le récepteur. Le rôle du récepteur consiste à interpréter le message transmis par l'émetteur et à renvoyer un message de confirmation. Par conséquent, il est essentiel que l'émetteur et le récepteur utilisent le même code référentiel, qui est formé non seulement de mots, mais également de gestes et de symboles. Il convient donc de faire attention aux mots, mais aussi à l'ensemble des éléments du système de communication

Fig. 7

La fenêtre de Johari	Connu de la personne	Inconnu de la personne
Connu des autres	Ouvert	Sollicite (feed-back) →
	Exprime (dévoile) ↓	
Inconnu des autres	Caché	Inconnu

Source: Le schéma ci-dessus a été reproduit en attendant que son auteur, que nous n'avons pu localiser jusqu'à présent, en revendique la propriété. Toute information susceptible de nous aider à le contacter sera bienvenue



Toute action de communication, pour être efficace, doit comporter les éléments suivants:

- Contenu – Ce que vous voulez communiquer.
- Moyens - Quelle est la meilleure méthode pour communiquer dans la situation donnée (verbale, écrite, images, simulation, exercice)?
- Signification – Quelle en est la signification pour chacun des participants et pour le groupe dans son ensemble?
- Direction – Le message comporte-t-il une possibilité de réponse ou s'agit-il d'un simple message?
- Effet – Évaluez-le au moyen de la réaction, puis ajustez la communication.

De cette façon, vous parviendrez à passer d'une communication linéaire à une communication circulaire.

A présent, examinez le contexte – l'environnement physique et social, l'interprétation par les participants, leur identité (rôles et fonctions) et celle des autres, les événements précédents et les attentes.

Le contexte va vous permettre de mieux comprendre la communication, car il favorise un comportement prédéterminé selon des règles communes. Le modèle de l'iceberg, présenté en détail dans le chapitre 1, clarifie cette idée.

Dans un environnement multiculturel, il est important d'opérer une vérification du message transmis. Souvent, lorsque nous employons une langue étrangère, nous adaptions les mots à notre langue maternelle, leur conférant ainsi une signification différente. Poser des questions devient alors un moyen utile de vérifier que vous avez compris et que votre message a été correctement compris. Donner un feedback est alors un art véritable et pas uniquement un outil pour une meilleure compréhension.

La fenêtre de Johari, dont le nom est formé à partir des prénoms de ses inventeurs Joseph Luft et Harry Ingham, est l'un des modèles les plus utiles pour décrire le processus d'interaction humaine. Une «fenêtre» constituée de quatre carreaux divise la conscience personnelle en quatre zones: ouverte, cachée, aveugle et inconnue. Les lignes qui divisent les quatre zones – regroupant les aspects de la personne connus ou inconnus de celle-ci, et connus ou inconnus des autres – sont comme des ombres sur une fenêtre, qui se meuvent tandis que l'interaction évolue.

Révéler certains aspects de soi peut être bénéfique à la relation à l'autre, accroître l'estime personnelle et se traduire par une image de soi plus stable. En changeant ce qui se trouve dans une zone, vous changez ce qui se trouve dans les autres. En sollicitant un feedback de la

part des autres, vous découvrirez des éléments vous concernant, dont les autres avaient conscience. Ces éléments vont alors passer de la zone «aveugle» dans la zone «ouverte». Si vous faites part aux autres d'une information à votre sujet, alors vous ferez passer certains éléments de la zone «cachée» dans la zone «ouverte». Tout cela implique l'ouverture aux autres, la volonté de placer sa confiance dans l'entourage. Cela implique également une prise de risque, parce que nous révélons à autrui des choses que nous avons gardées secrètes jusqu'alors.

Dans notre société, il existe différentes limites au fait de se dévoiler: les individus jouissant d'un statut supérieur se dévoilent généralement moins que les individus de statut inférieur; les femmes se dévoilent davantage aux hommes qu'aux hommes.

Le fait de se dévoiler est souvent considéré comme un signe positif de santé mentale. S'ouvrir implique en effet d'avoir confiance en autrui et de s'accepter tel que l'on est, cela diminue le besoin de se protéger, réduit le potentiel de gêne et témoigne d'une confiance en soi. Cette attitude est en outre souvent réciproque. En révélant une information à votre sujet, vous encouragerez probablement l'autre à faire de même. Vous parviendrez de plus à mieux vous connaître – vous découvrirez que certains aspects de vous qui vous dérangent ou dont vous avez honte sont considérés comme parfaitement acceptables par les autres. Mais vous n'apprendrez rien tant que vous ne serez pas prêts à vous révéler.

Le processus qui consiste à élargir la conscience «ouverte» s'appelle la divulgation de soi. C'est un processus de concession mutuelle entre moi et les personnes avec lesquelles j'interagis. Plus précisément, lorsque je partage quelque chose qui me concerne (en faisant passer des informations de la zone «cachée» dans la zone «ouverte»), et à condition que l'autre désire me connaître, il y aura réciprocité, et chacun dévoilera des informations contenues dans sa conscience «cachée».

2.3.6 La gestion du changement

Il existe autant de façons de gérer le changement qu'il existe de types de changement.

Le changement va de pair avec la notion d'incertitude. La gestion du changement est un processus qui consiste à passer de l'état actuel à une «vision» de l'avenir. Cela implique un degré de transition qui peut aussi se traduire par une «souffrance». Dans cette section, nous allons parler du changement personnel.



Suggestions pour la formation

Important – cet exercice doit être réservé à des groupes dont les membres se connaissent bien, et dans lesquels règne une atmosphère de confiance et de sensibilité

- En groupe, demandez à chacun de noter sur une feuille de papier un petit changement qu'il souhaiterait apporter pour améliorer sa vie.
- Puis, demandez aux participants d'échanger leurs feuilles de papier.
- Demandez à l'un d'entre eux de lire ce qui figure sur la feuille de papier qu'il a en main.
- Demandez au groupe d'applaudir s'il souhaite mettre en œuvre le changement suggéré.
- Vous constaterez que certaines suggestions seront très appréciées, d'autres pas du tout.

Il existe différents types de changement.

- Le changement peut être par paliers. C'est le cas de l'évolution qui s'est produite depuis l'enregistrement manuel des informations (écrite) jusqu'aux ordinateurs portables actuels dotés de possibilités avancées. Cette évolution s'est faite en plusieurs étapes, chacune exigeant l'acquisition de compétences et un investissement financier.
- Le changement peut aussi être plus radical. Pensez à la métamorphose, par exemple: ce complet changement d'état va infliger un choc sérieux au statu quo. Dans la plupart des cas, une phase de sommeil est nécessaire à la réalisation d'un changement de cette ampleur.

Le changement évoque toutes sortes de craintes et d'incertitudes. En conséquence, nous ne changeons que lorsque cela est réellement nécessaire. Il est difficile d'introduire un changement dans une organisation, à moins que ses membres n'en comprennent l'intérêt, l'estiment bon et en acceptent la nécessité.

Le catalyseur doit être puissant si nous voulons affronter l'incertitude qui accompagne le changement. Souvent, les circonstances difficiles s'avèrent être les catalyseurs les plus puissants. Les individus résistent au changement pour diverses raisons et à des degrés divers. Cette résistance au changement est souvent proportionnelle à la perte ressentie et à l'incertitude de la situation affrontée. A l'inverse, les individus ne s'opposent pas à des changements qu'ils comprennent et qu'ils jugent

bénéfiques. Ils résistent à des changements qui leur paraissent imposés, qu'ils ne comprennent pas et qui se situent hors de leur contrôle et de leur influence.

Questions clés à se poser:

Quels sont les catalyseurs internes pour le changement personnel?

Quels sont les catalyseurs externes pour le changement personnel?

Quels sont les principaux obstacles au changement personnel?

Les caractéristiques requises pour gérer le changement avec succès évoluent et les individus, tout comme les organisations, doivent s'adapter avec le temps. Certaines caractéristiques connues définissent les organisations enclines au changement. En effet, les organisations qui reconnaissent les influences extérieures et s'y attaquent, et qui réagissent au changement, tendent à présenter certaines caractéristiques:

- Accès à l'information – Si l'on veut que le changement soit efficace et que les individus puissent s'impliquer plus activement dans la poursuite des objectifs de l'organisation, ils doivent pouvoir avoir accès à l'information.
- Capacité à gérer l'ambiguïté - Chaque organisation doit apprendre à fonctionner dans un contexte d'incertitude. Les individus doivent accepter de ne pas avoir toutes les réponses, apprendre à remettre les choses en question, et être prêts à changer de direction lorsque de nouvelles opportunités ou dangers surviennent.
- Capacité d'innovation – Les organisations qui réussissent sont celles qui libèrent et exploitent le potentiel d'innovation de chaque individu.
- Prise de risques – La liberté de prendre des risques doit faire partie de la culture de l'organisation. «L'attitude à l'égard des erreurs» propre à l'organisation doit être examinée.
- Esprit d'équipe – Il convient d'encourager la coopération plutôt que l'individualisme.
- Des systèmes souples mais robustes – Les organisations qui parviennent à gérer le changement tendent effectivement à maintenir des procédures, des politiques et des systèmes simples.
- Capacité à gérer les conflits – Les organisations qui réussissent encouragent les conflits et les divergences, tout en parvenant à en faire des processus créatifs.

Ces caractéristiques peuvent également, dans une certaine mesure, s'appliquer aux individus. Notre capacité à accepter et à mettre en



œuvre des changements à un niveau personnel évolue selon les phases suivantes:

- Surprise et incrédulité – Sentiment de surprise ou de déstabilisation lorsqu'un événement se produit: «Oh non, ce n'est pas possible!»; «En êtes-vous sûrs?».
- Culpabilité/colère/projection – Sentiment de frustration: «Pourquoi ne nous-en n'ont-ils pas parlé?»; de culpabilité: «J'aurais dû remplir ce questionnaire». Parce que nous ne pouvons pas gérer longtemps un sentiment de colère ou de culpabilité, nous avons tendance à le projeter sur les autres. «Ils» deviennent «l'ennemi» et les responsables des changements et des problèmes qui en découlent.
- Rationalisation – Nous commençons à dépasser le stade des sentiments et à faire appel à notre cerveau, à essayer de comprendre les problèmes ou de les rationaliser, et à élaborer des stratégies pour affronter la situation.
- Intégration – Nous tentons d'intégrer la signification du changement dans notre comportement et à prendre des mesures pour mettre en œuvre le changement.
- Acceptation.

La mise en œuvre du changement fait intervenir quatre phases:

- Conscience – Reconnaître que le changement est en train de se produire.
- Compréhension – Implique une ouverture d'esprit vis-à-vis du pour et du contre; exige une implication dans le processus et une communication ouverte; des opportunités d'éducation et de formation sont offertes.
- Engagement – Se produit lorsque les individus commencent à apprécier la valeur du changement et à comprendre qu'il va participer à une amélioration.
- Action – Engagement dans le développement de plans de mise en œuvre; définition claire des rôles et des responsabilités.

Il existe un lien inextricable entre les individus et leurs cultures. La mise en œuvre d'une politique de changement va influencer sur la façon dont l'organisation et les individus travaillent. Les individus réagissent différemment au changement, selon leur agenda personnel, leurs circonstances propres et leur compréhension du processus. Il est plus facile de répondre négativement que positivement. Les personnes opposées au changement doivent de toute évidence être prise en considération. Ceci dit, celles favorables au changement seront également touchées et doivent donc être gérées de façon adéquate.

Souvenez-vous que les organisations ne s'opposent pas au changement, contrairement aux individus!

Si tous les individus qui forment l'organisation – à tous les niveaux, des cadres supérieurs aux employés – ne se mobilisent pas en faveur du changement, alors l'échec est garanti. Il ne s'agit pas d'une option: sans cet engagement, tout projet est condamné. Une gestion efficace du changement nécessite d'entraîner les personnes dans votre sillage.

Le processus ne se termine pas une fois le changement mis en œuvre. Un suivi étroit est nécessaire pendant les trois principales étapes suivantes: déblocage (acceptation de la nécessité du changement), action (planification et mise en œuvre du changement), puis stabilisation (célébration et consolidation du changement). Cette séquence peut se répéter plusieurs fois. Il est important de fractionner les changements d'envergure en plusieurs petits changements. Cette technique facilite leur gestion et génère un sentiment de satisfaction et de réconfort, au fur et à mesure que les diverses étapes ont été franchies. Elle prouve aussi que le changement fonctionne! Mais, souvenez-vous – répéter le processus trop souvent risque de développer un sentiment d'instabilité pérenne.

Pasini et Donato proposent quelques suggestions pour gérer avec succès le changement au sein de vous-mêmes:

1. *Mettre en lumière ce que vous voulez changer en vous.*

Il est important de comprendre que nous avons chacun des attitudes différentes dans les diverses sphères de nos vies. Identifiez la sphère dans laquelle vous voulez introduire un changement, puis voyez comment votre environnement va vous permettre de changer.

2. *Apprendre à rêver*

Changer implique de rêver à quelque chose de nouveau, d'inconnu, à inventer. Rêver quelque chose de mieux, imaginer ce que l'on voudrait réellement être. Ce n'est qu'à ce moment que vous allez devoir identifier les stratégies pour parvenir à votre objectif.

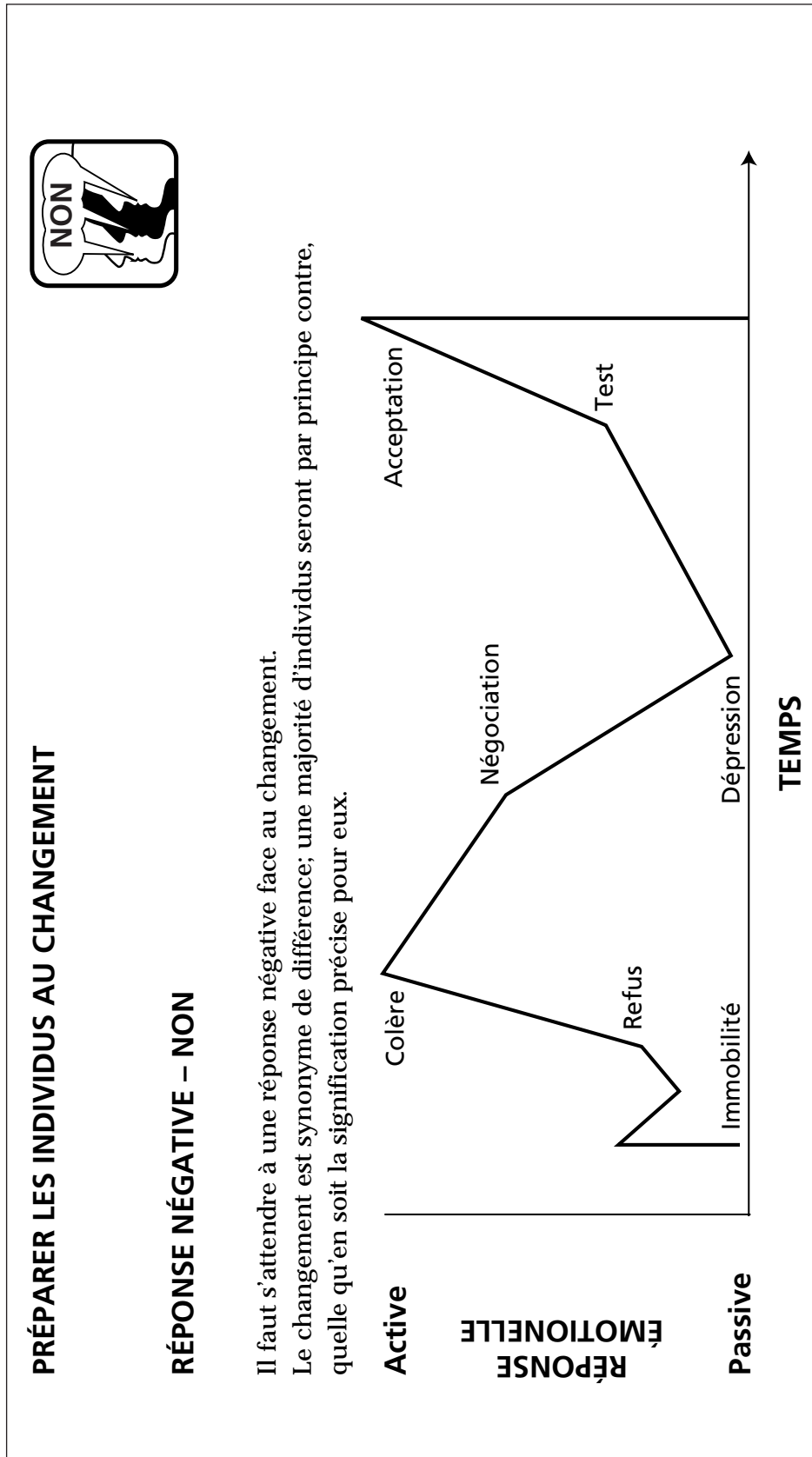
3. *Ne pas attendre que le changement provienne des autres*

Il est trop facile de supposer qu'autrui est responsable de votre insatisfaction. Vous devez trouver les ressources à l'intérieur de vous-mêmes pour changer, sans faire preuve de pessimisme.

4. *Créer des relations dynamiques*

Trop souvent, nous pensons en termes de relations stables. Mais chacun de nous change et c'est pour cette raison que nous préférons parfois avoir affaire avec des étrangers plutôt que des amis ou des collègues. Néanmoins, opérer des changements avec d'autres personnes exige et crée tout à la fois des relations dynamiques.

Fig. 8

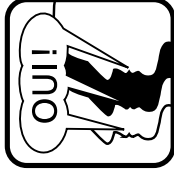


Source: Jones, Neil R. (1995) *The Managing Change Pocketbook*, p. 56. Management Pocketbooks Ltd.



Fig. 9

PRÉPARER LES INDIVIDUS AU CHANGEMENT



RÉPONSE POSITIVE – OUI

Même les personnes favorables au changement – celles qui démarrent un nouvel emploi, qui vont se marier ou déménager et les personnes impliquées dans un projet (managers du changement) – exigent une attention renforcée, afin d'éviter qu'elles ne tombent dans le pessimisme au fur et à mesure qu'elles franchissent les différentes étapes.

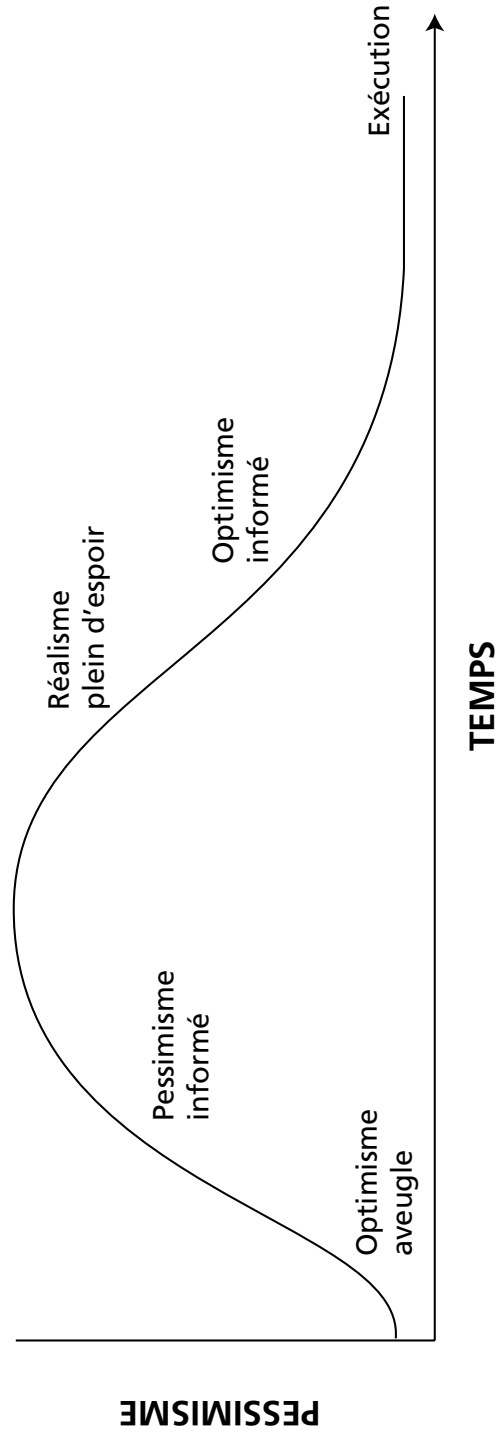
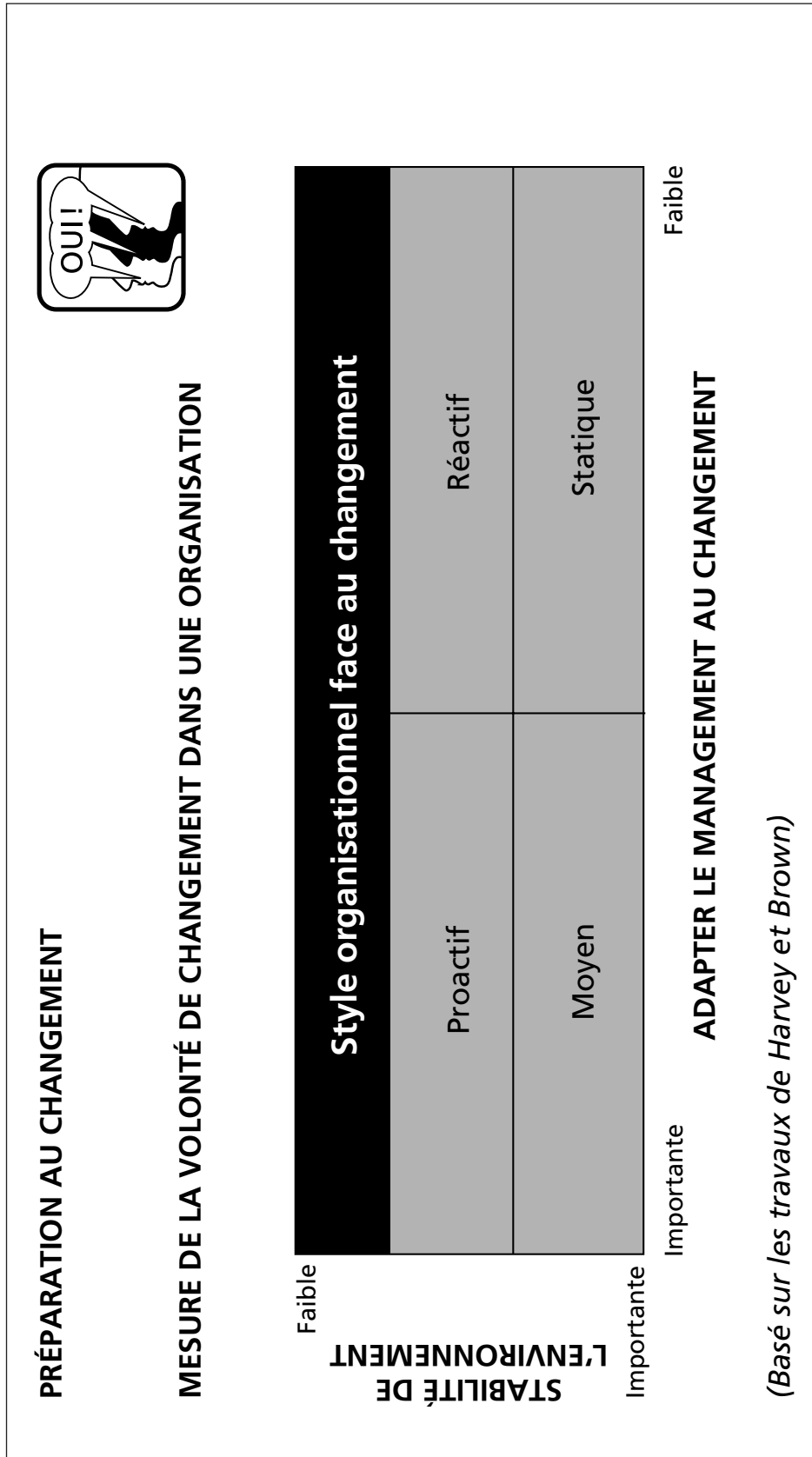


Fig. 10



Source: Jones, Neil R. (1995) *The Managing Change Pocketbook*, p. 61. *Management Pocketbooks Ltd.*