الوكالة الوطنية للتشغيل و العمل المستقل
Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant

Organisation internationale du Travail

MANUEL DU FORMATEUR

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

(SOFT SKILLS)

Avec l'appui financier de :

CIF Centre international de formation

Royaume des Pays-Bas

MANUEL DU FORMATEUR

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

(SOFT SKILLS)

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.

Manuel de Formateur, Accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail (soft skills).

ISBN: 978-92-2-231106-4 (print)
ISBN: 978-92-2-231107-1 (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 09
Avant-propos 10
Presentation generale 11
Structure de la formation 13

SESSION 1 :
INTRODUCTION ET PRESENTATION DES PARTICIPANTS **15**
Objectifs pédagogiques 15
Etapes et durée de la session 15
Séquences de la session 16

SESSION 2 :
LE TRAVAIL EN EQUIPE **21**
Objectifs pédagogiques 21
Points cles 21
Etapes et durée de la session 21
Materiels et ressources pédagogiques 21
Séquences de la session 22

SESSION 3 :
COMMUNICATION ET GESTION DES CONFLITS **33**
Objectifs pédagogiques 33
Etapes et durée de la session 33
Materiels et ressources pédagogiques 34
Séquences de la session 34

SESSION 4 :
LA CONFIANCE ET L'ESTIME DE SOI **41**
Objectifs pédagogiques 41
Etapes et durée de la session 41
Materiels et ressources pédagogiques 42
Séquences de la session 42

SESSION 5 :
LA GESTION DU STRESS **53**
Objectifs pédagogiques 53
Etapes et durée de la session 53
Materiels et ressources pédagogiques 53
Séquences de la session 54

SESSION 6 :
L'ADAPTATION AU CHANGEMENT **57**
Objectifs pédagogiques 57
Etapes et durée de la session 57
Materiels et ressources pédagogiques 57
Séquences de la session 58
Interprétation de votre score 65

SESSION 7 :
LA PRISE DE DECISION **67**
Objectifs pédagogiques 67
Etapes et durée de la session 67
Materiels et ressources pédagogiques 67
Séquences de la session 68

SESSION 8 :
LE LEADERSHIP **73**
Objectifs pédagogiques 73
Etapes et durée de la session 73
Materiels et ressources pédagogiques 73
Séquences de la session 74

SESSION 9 :
LES TECHNIQUES DE NEGOCIATION **83**
Objectifs pédagogiques 83
Etapes et durée de la session 83
Materiels et ressources pédagogiques 83
Séquences de la session 84

SESSION 10 :
LA CREATIVITE ET L'INNOVATION **89**
Objectifs pédagogiques 89
Etapes et durée de la session 89
Materiels et ressources pédagogiques 89
Séquences de la session 90

SESSION 11 :
FORMULER ET RECEVOIR UN FEEDBACK CONSTRUCTIF **93**
Objectifs pédagogiques 93
Etapes et durée de la session 93
Materiels et ressources pédagogiques 94
Séquences de la session 94

Annexe I. Les sessions de reveil pédagogiques 101
Annexe II. Session 4 : images pour l'activite de photolangage 103
Annexe III. Programme type 111

Résumé

Ce manuel s'adresse aux formateurs appelés à animer la formation des conseillers de l'ANETI pour accompagner les chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail (soft skills)

REMERCIEMENTS

Ce Manuel 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).

Il a été rendu possible grâce à la supervision de MM. Mohamed Mani, Directeur Général de l'ANETI, et Lotfi Haddaji, Directeur de l'Information et de l'Orientation Professionnelle de l'ANETI. Il a pu être finalisé grâce au travail de coordination accompli par Mme Salwa Lachheb, Directrice de la Coopération Internationale.

Deux équipes d'experts, celle du Centre International de Formation de l'OIT (Turin) et celle de Pôle Emploi (Paris) ont travaillé, en collaboration avec le Département des Politiques de l'Emploi du BIT (Genève) et la coordination nationale du projet JEMP du BIT Tunis, à l'élaboration de cet ouvrage.

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 dans les différentes phases de développement du Manuel ;

- M. Gwenaël Prouteau, Spécialiste Emploi du Département des Politiques d'Emploi au siège du BIT à Genève, dont l'expertise a été précieuse ;

- Mme Naima Pagès, Responsable Principale de Programme au Centre International de Formation de l'OIT pour sa contribution technique et la coordination du travail mené avec une équipe d'experts internationaux et de Pôle Emploi, dont Mme Florence Béraud, M. Florian Angel, M. Jean-Michel Clerc et Mme Malgorzata Durand-Mille, qui sont ici vivement remerciés.

Enfin, ce Manuel 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 de leur participation aux formations sur l'accompagnement des chercheurs d'emploi en soft skills, organisées, du 02 au 27 Octobre 2017, à Hammamet.

Qu'ils en soient tous vivement remerciés.

AVANT-PROPOS

Ce Manuel du Formateur est destiné aux formateurs de l'ANETI en charge de former des conseillers dans l'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi pour l'acquisition et le renforcement des compétences principales de travail ou compétences transversales appelées aussi « soft skills », qui sont essentielles pour aider les nouveaux entrants sur le marché du travail à s'intégrer de façon durable dans l'emploi.

L'accompagnement des jeunes dans le renforcement de leur employabilité constitue pour l'ANETI une disposition importante qui place les chercheurs d'emploi au cœur de sa stratégie et de son action. En particulier, l'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi dans l'acquisition et le renforcement de leurs compétences transversales est désormais intégré dans l'offre de services de l'ANETI pour répondre au mieux aux exigences croissantes du monde du travail.

En effet, les évolutions économiques et technologiques récentes rendent les compétences principales de travail ou compétences transversales de plus en plus essentielles, 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, ou encore la confiance en soi et le leadership. Ces compétences principales de travail sont de plus en plus recherchées par les employeurs ; elles permettent, en outre, aux individus de se maintenir de façon durable dans leur emploi, de réussir les transitions entre les emplois et de s'engager dans un apprentissage tout au long de la vie (L. Brenner, BIT, 2013).

Ce *Manuel de formation pour l'accompagnement des Jeunes Chercheurs d'Emploi dans l'Acquisition des Compétences Principales de Travail* est destiné aux conseillers formateurs de l'ANETI. Il propose à ces conseillers une série d'activités pédagogiques et d'outils pratiques pour animer de courtes sessions de formation à travers une approche interactive et centrée sur l'apprenant.

Les conseillers formés pourront ainsi mener des séances d'accompagnement pour les chercheurs d'emploi en individuel et en groupe, en recourant à un ensemble d'activités pratiques portant sur l'acquisition des dix compétences principales retenues par l'ANETI, en vue d'améliorer l'employabilité des jeunes chercheurs d'emploi, que ce soit à travers la recherche d'un emploi salarié ou indépendant, sur le marché du travail local, national ou à l'étranger.

PRESENTATION GENERALE

Pourquoi ce livret de formateur

Ce Manuel s'adresse aux formateurs qui seront appelés à animer des formations auprès des conseillers de l'ANETI pour l'accompagnement des chercheurs d'emploi en softs skills. Il a été développé dans le cadre du projet « Jeunes et employabilité » et expérimenté au cours des formations organisées par le projet en Octobre 2017.

L'objectif général de cette formation, d'une durée de cinq jours, est de renforcer les capacités des conseillers dans l'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi afin de les aider à renforcer leurs compétences principales de travail.

Public-cible de ce *Manuel de formation*

Formateurs de l'ANETI pour la formation des conseillers de l'ANETI.

La formation est conçue pour un groupe d'apprenants : de 20 à 25 conseillers.

Objectif(s) pédagogique(s)

A la fin cette formation, les apprenants seront capables de :

- mener des séances d'accompagnement en soft skills pour les chercheurs d'emploi, en individuel et en groupe, afin de leur permettre de renforcer leurs compétences principales de travail dites« soft skills »,
- et de développer un ensemble d'activités pratiques et outils pour accompagner les chercheurs d'emploi dans le renforcement de leurs compétences telles qu'elles seront identifiées lors du processus de diagnostic.

Cette formation ne couvre pas le processus de diagnostic avec les chercheurs d'emploi et de prescription d'un accompagnement en soft skills.

Méthodologie de formation

Cette formation prévoit une variété d'activités pédagogiques et d'outils qui pourront être utilisés par les conseillers pour accompagner les chercheurs d'emploi dans l'amélioration de leurs compétences principales de travail.

L'échange d'expériences professionnelles sera au cœur de cette formation, et les activités prévues seront définies de manière à être le plus proche de la réalité professionnelle des participants.

L'agenda est établi autour des 10 compétences retenues par l'ANETI, et comprend une session d'une demi-journée par compétence.

Principaux éléments de contenu

Introduction sur le rôle des conseillers dans l'accompagnement des chercheurs d'emploi de l'ANETI.

Description de la Plateforme TADRIB wa TABADEL à destination des conseillers et de la Plateforme MAHARATI à destination des chercheurs d'emploi.

Exercices pratiques sur les modules (10) suivants :

- Le travail en équipe : principes-clés (cette compétence sera aussi vue en transversal dans les autres compétences et en fin de formation)
- La communication et la gestion des conflits
- La confiance et l'estime de soi
- La gestion du stress
- L'adaptation au changement
- La prise de décision
- Le leadership
- Les techniques de négociation
- La créativité et l'innovation
- Formuler et recevoir un feedback constructif

Synthèse sur les idées principales à retenir et les connaissances acquises.

Durée

5 jours (voir une proposition de programme - type en Annexe III).

Matériel

STRUCTURE DE LA FORMATION

Chaque demi-journée de la formation est consacrée à une compétence, à l'exception du Travail en Equipe qui a été étudié en transversal, car les apprenants seront amenés à exercer des travaux en équipe et un point de débriefing sera consacré à cette compétence en fin de semaine.

Chaque demi-journée est structurée comme suit :

1. Compétence X : De quoi parle-t-on ?

Rappel des concepts/définitions, parfois approches théoriques.

Par exemple :

- la communication : de quoi s'agit-il ? Voir les fiches techniques et de la documentation complémentaire, plus vidéos ;
- le leadership : distinguer le leader du manager (concepts/termes avec un jeu de cartes).

Voir aussi le *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi en soft skills.*

2. Pourquoi la compétence X est importante pour l'employabilité des jeunes ?

Par exemple : l'absence de bonne communication : impact sur les chances d'accéder à un emploi ; donner la parole aux apprenants.

Voir aussi le *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi en soft skills.*

3. Comment aider les jeunes chercheurs d'emploi à acquérir la compétence X ?

- Un exercice pratique : les apprenants font l'exercice par groupes.
- Partage des résultats du travail de groupe.
- Discussion sur comment utiliser cet exercice pour les chercheurs d'emploi dans les séances d'accompagnement (en groupe et/ou individuel) et de feedback.
- Présentation d'autres outils et collecte des bonnes pratiques (par les apprenants eux-mêmes).

SESSION 1 : INTRODUCTION ET PRESENTATION DES PARTICIPANTS

Durée de la session : 90 minutes

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- Présenter le projet JEMP et l'action de l'ANETI dans l'accompagnement en soft skills.
- Introduire les participants et les formateurs.
- Lier les phases de la formation en distanciel et en présentiel.
- Clarifier le rôle des conseillers et le processus d'accompagnement en soft skills des chercheurs d'emploi.

ETAPES ET DURÉE DE LA SESSION

- **Etape 1** : Mot de bienvenue et présentation par l'ANETI (20 minutes).
- **Etape 2** : Présentation des participants (30 minutes).
- **Etape 3** : Présentation du programme de formation ; présentation de la plateforme intranet ANETI, du volet formation à distance et du canevas de la plateforme : volet TADRIB (formation) et un volet TABADEL (le Guide en ligne et la « Communauté de pratiques ») (10 minutes).
- **Etape 4** : Le rôle des conseillers dans le processus d'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi, voir le Chapitre 2 du *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi en soft skills* (40 minutes).

SÉQUENCES DE LA SESSION

Etape 1 : **Mot de bienvenue et présentation de l'ANETI** (20 minutes).

Etape 2 : **Présentation des participants** (30 minutes).

Plusieurs options possibles

Option 1 :

Afin de lier les deux phases de formation (distancielle et présentielle), il est suggéré d'organiser la présentation des participants de la façon suivante :

1. Pour préparer cette activité, les animateurs doivent aller sur le forum de présentation et relever les caractéristiques des différents profils de participants (mélange d'informations professionnelles et privées).

2. A partir des informations collectées sur le forum, préparer des fiches avec le nom et un bref descriptif du profil du participant.

Remarque : Prévoir autant de fiches que de participants

- Distribuer les différentes fiches de profils aux participants et aux animateurs, en veillant à ne pas les montrer aux autres participants,
- Inviter à tour de rôle, chaque participant à lire le descriptif du profil du participant qui est sur la fiche qu'il/elle a reçue, **sans révéler le nom du participant**,
- Le participant présenté s'identifie et a l'opportunité de compléter son profil comme il le souhaite,
- Poursuivre l'activité jusqu'à ce que tous les participants se soient présentés.

Option 2 :

Fiche Présentation Participants

Les participants se présentent individuellement à partir d'une fiche qui les guide sur 5 points :

(1) Signification de mon nom/prénom, et d'ou je viens ;
(2) mon expérience professionnelle ;
(3) mon tout premier emploi ;
(4) une chose secrète me concernant ;
(5) l'animal qui me représente le mieux.

Attentes :

Demander aux participants d'écrire sur des post-its leurs attentes relativement à cette formation (3 minutes), puis coller les post-its sur un mur et attendre la pause pour les regrouper et faire un feedback après la pause.

Possibilité d'organiser 4 coins de la salle (4 flip charts) sur 4 objectifs et demander aux participants de choisir leur coin :

(1) Approfondir mes connaissances ;
(2) Apprendre de l'expérience des autres ;
(3) Faire partager mon expérience ;
(4) Passer de bons moments hors de mon bureau.

Puis demander à un membre de chaque groupe constitué d'expliquer la raison de son choix. Conclure en soulignant que tous ont raison et que ce sont les 4 objectifs, y compris passer de bons moments ensemble, qui seront visés, car c'est ainsi que l'on apprend le mieux !

OU

Présentations croisées

Par binômes, les participants font connaissance, puis chacun présente son partenaire : prénom, nom, fonction, ancienneté dans la fonction, loisirs.

5 min de travail en binômes – présentation : 2 min par personne.

OU

Collecte des attentes : Carte postale

Sur une carte postale, l'apprenant s'imagine en fin de formation, le vendredi, et écrit :

"à l'issue de cette formation, je suis content(e), car j'ai ...

- appris,
- utilisé,
- développé,
- connu,
- vie de groupe,
- ... "

OU

Carte Postale

“imaginez que nous sommes vendredi, et que vous écrivez à un tiers pour lui parler de ce que vous avez acquis, vécu, ce qui vous a été utile pour débuter l'accompagnement des chercheurs d'emploi comme conseiller”.

Cette carte postale permet de recueillir les attentes.

On revient sur ces attentes en fin de séminaire.

Vertu de l'exercice : chaque participant se projette comme acteur de la formation.

Etape 3 : **Présentation du programme de formation** (15 minutes).

1. Phase “distancielle” : c'est une phase préparatoire : documents à lire : fiches techniques des 10 compétences ; quizz (tests) ; et une phase de prise de contact et d'échanges sur deux Forums autour de questions spécifiques au diagnostic et à l'accompagnement du chercheur d'emploi aux 10 compétences principales ; les participants se présentent ; les défis et les difficultés sont soulignés, etc. Un feedback de ces discussions en ligne sera effectué, le premier jour, en matinée, après la session d'ouverture/Introduction.

2. Phase “présentielle” : une compétence principale par demi-journée, sauf Travail en Equipe qui sera traitée en transversal ; souligner l'ordre des compétences.

3. Approche méthodologique retenue : interactive, hautement participative et flux à trois dimensions : relation formateur/apprenants ; relation apprenant/formateur ; relation entre apprenants eux-mêmes. L'apprentissage passe par ces trois moments. Tous sont experts dans leur domaine (accompagnement des chercheurs d'emploi, employabilité, entrepreneuriat…), l'objectif étant ici de construire un savoir nouveau à partir des échanges d'expériences et de savoir-faire.

   Si l'on calculait alors le nombre d'années d'expérience de tous les apprenants et formateurs dans la salle, on atteindrait certainement un total de… 300 à 400 années… Un trésor à exploiter, tous ensemble, dans le cadre de cette formation structurée sur des approches participatives, outils et exercices pratiques, dans la bonne humeur et l'esprit de partage.

4. Il sera demandé aux participants de partager deux à trois fiches d'outils pratiques pour acquérir des compétences principales : exercices de mise en situation de jeunes chercheurs d'emploi pour faire comprendre comment acquérir/accroitre lesdites compétences.

Etape 4 : **Le rôle des conseillers dans le processus d'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi** (40 minutes).

1. Présentation du rôle des conseillers dans l'accompagnement des CE (ppt Gwenael).

2. Présentation de la synthèse des deux forums de discussion de la session 1 et de la session 2(à préparer par les animateurs).

3. Conclusions et discussions.

Etape 5 : **Etablissement des « règles de vie »**.

1. Les participants définissent avec les animateurs les règles de vie afin que cette semaine se déroule au mieux.

   Par exemple :

   - Bienveillance
   - Ecoute
   - Non jugement
   - On rallume le portable aux pauses et en fin de session, etc.

SESSION 2 : LE TRAVAIL EN EQUIPE

Durée de la session : de 1,5 heure à 2 heures

Référence dans le *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail* :
Compétence N° 7 : Le travail en équipe.

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- Souligner la valeur du travail en équipe.
- Expliquer l'importance de cette compétence.
- Expliquer l'interaction de cette compétence avec les autres compétences.

POINTS CLES

- Les trois fonctions du conseiller (Production / Régulation / Facilitation).
- La constitution de groupe.
- La dynamique de groupe.

ETAPES ET DURÉE DE LA SESSION

- **Etape 1** : **au choix**, exercice du "déménagement" **ou** exercice de la "photocopieuse" (60 à 90 minutes).
- **Etape 2** : Activité de conclusion (30 minutes).
- **Etape 3** : Recueil d'outils et de bonnes pratiques (et fiches pratiques à compléter sur cette compétence, pour ceux qui le veulent, de façon à alimenter la Plateforme « Volet Tabadel : boîte à outils ») (20 minutes).

MATERIELS ET RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

- Copie de l'exercice de la photocopieuse hors d'usage (voir annexe de cette session) OU (en fonction de l'activité choisie).
- Un jeu de cartes par sous-groupe (jeu de cartes disponible en annexe de cette session) pour l'activité du déménagement.
- Tableau flipchart et marqueurs.

SÉQUENCES DE LA SESSION

Introduction

Présentation du Diagramme de PHILIPPE : les interactions entre compétences (voir annexe ci-dessous dans cette session).

Le diagramme est un bon lien entre la session 2 de la plateforme et le présentiel.

Il permet de mettre en évidence les interactions entre les différentes compétences et souligne également le rôle de fil rouge du travail en équipe.

Etape 1 : **L'exercice de la photocopieuse hors d'usage** (50 minutes).

(Voir aussi dans le « Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales », chapitre 3/ Compétence « Le travail en équipe », activité 1).

L'exercice se déroule en trois temps : réflexion individuelle ; travail en groupe ; restitution.

Déroulement de l'activité.

1. Les animateurs expliquent les consignes de l'activité.

2. Distribution du texte de « La photocopieuse hors d'usage » à chaque participant.

3. L'activité commence avec un temps de lecture et de **réflexion individuelle**, le but étant de choisir celui qui est, selon chacun, responsable de cet incident (5 minutes).

4. Lorsque le temps de réflexion individuelle est écoulé, les animateurs demandent aux participants d'identifier, **en groupe**, le responsable de l'incident (15 minutes).

5. Lorsque le temps pour le travail de groupe est écoulé, les animateurs interrogent chaque groupe afin que ses membres partagent ensuite, en plénière, le nom du responsable que ce groupe a désigné.

6. Débriefing de l'exercice (20 minutes).
   Les animateurs débriefent l'exercice en posant, par exemple, les questions suivantes :

   - Comment avez-vous travaillé (phases de travail, production ...) ?

Pendant que le groupe travaille à trouver une solution, les animateurs n'interviennent pas (sauf pour préciser le temps qu'il reste), mais ils notent ce qu'ils observent dans les groupes.

Pendant cette période de débriefing, le facilitateur note sur le flipchart les mots clés de la production du groupe.

- Comment a fonctionné le groupe (organisation, gestion...) ?
- Un membre du groupe est-il devenu, spontanément, animateur ?
- Si oui : comment a-t-il procédé ? Si non : comment avez-vous fait ? Avantages et inconvénients ?
- Qu'aurait apporté un animateur s'il avait été pré-identifié depuis le début ?
- Autres

7. En s'appuyant sur le débriefing de l'exercice précédent, les animateurs font un rapport sur les différentes fonctions de l'animateur dans la constitution et la dynamique de groupe selon trois catégories :

   - production
   - facilitation
   - régulation

Ou au choix :

Jeu du déménagement (50 minutes).

Voir l'annexe intitulée "Le jeu du déménagement", figurant à la suite de cette session.

Etape 2 : Activité de conclusion.

1. Vidéos

   https://www.youtube.com/watch?v=JthdH4NLUXU
   https://www.youtube.com/watch?v=T3FJivSwveM

2. Travail en sous-groupes.

   Pour tirer une conclusion de l'exercice du déménagement et des vidéos, les animateurs demandent aux groupes de choisir un mot, une idée et un outil pour décrire le travail en équipe (10 minutes).

3. Les groupes écrivent leurs éléments de réponse sur des cartes de couleurs différentes (une couleur par élément de réponse) et viennent coller leurs cartes sur le flipchart préparé par les animateurs (10 minutes).

4. Les animateurs complètent et corrigent si nécessaire.

5. Conclusion (10 minutes).

Attention au contrôle du temps. Demander aux participants de documenter cette pratique dans le forum « Outils et bonnes pratiques »

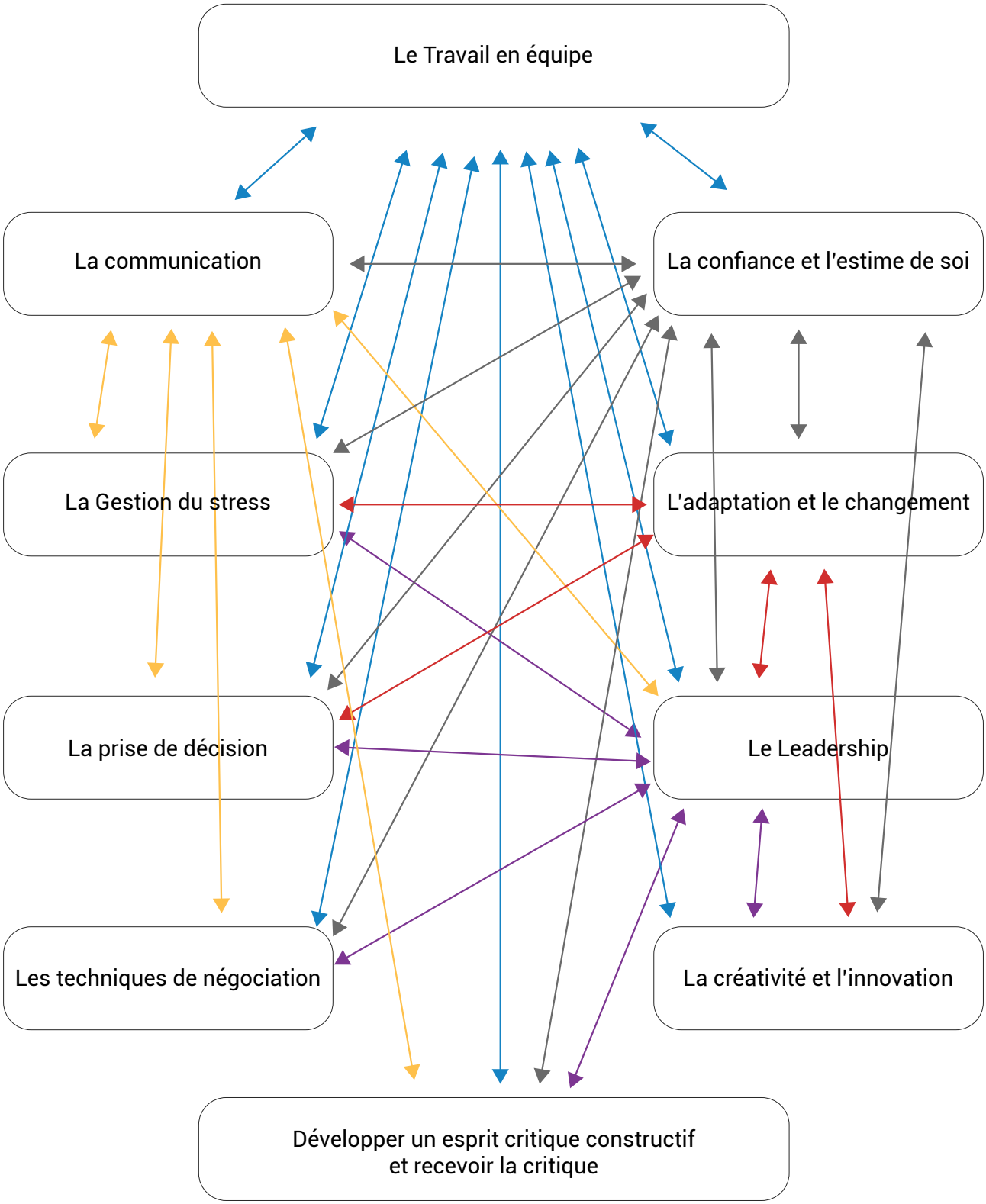
Etape 3 : **Recueil d'outils et de bonnes pratiques** (20 minutes).

Demander à un ou deux participants de partager un exercice qu'ils ont l'habitude d'utiliser eux-mêmes pour renforcer les compétences de travail en équipe pour les chercheurs d'emploi.

Conclusion

Expliquer aux participants qu'ils vont pratiquer le travail en équipe toute la semaine, produire un feedback sur la façon dont ils ont travaillé en équipe et appliquer les idées et principes partagés dans cette session introductive.

ANNEXE : Exemples d'interactions entre les differentes competences : Le diagramme de philippe



ANNEXE : Exercice pratique etape 1. - 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.

Le sous-directeur, Mme Hela Azaza, 42 ans, est chargé de veiller au bon fonctionnement de ce colloque. Elle fait appel à une animatrice extérieure, Mme Naima Radhouan, 45 ans, psychosociologue spécialisée dans la conduite des débats et des réunions. La veille, celle-ci a demandé à Mme Azaza de faire photocopier un document de 3 pages à distribuer aux 17 participants, car elle s'était rendu compte, à la dernière minute, que sa réserve était épuisée.

Mme Azaza charge une employée, Melle Leila Riabi, 29 ans, d'effectuer ce travail le plus rapidement possible. Mais cette dernière omet de le faire, à la veille de la réunion, pensant qu'elle pourrait s'y atteler le lendemain matin puisque les participants sont convoqués pour 10 heures, et que les employés doivent être à leur poste à 8h30.

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, 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 ce 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 appareils : rotatives, duplicateurs ainsi que l'unique photocopieuse. Il est sorti s'acheter des cigarettes et son absence, d'après un collègue du bureau voisin, sera d'environ un quart d'heure. Abdallah El Mensi s'adresse à ce collègue, M. Karim Bensaid, pour lui demander de l'aider. Ce dernier lui répond qu'il connaît le maniement 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 s'en charger lui-même. 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 fonctionne sur un voltage de 110 et le courant électrique est branché sur une tension de 220 ! L'appareil tourne habituellement au moyen d'un transformateur de courant. Or celui-ci avait été débranché par M. Faouzi Saker pour une utilisation momentanée sur un autre appareil.

Selon vous, qui est responsable de cet incident ?

ANNEXE : Le jeu du demenagement

Auteur : Claude Bourlès, 1996.
Utilisation : Brise-glace, energiser (énergiseur), travail sur le groupe, travail sur la communication.
Durée : 30 minutes, plus 30 à 60 minutes de débriefing.
Lieu : L'activité peut se dérouler aussi bien en extérieur qu'à l'intérieur.
Objectifs : Développer les capacités à utiliser l'information, à communiquer, au calcul mental, à la créativité et à la pensée latérale.
Défi : L'exercice consiste à communiquer verbalement l'information fournie, pour déterminer, dans un premier temps, la nature du problème, et, dans un deuxième temps, trouver la solution.
Taille du groupe : 5 à 9 participants par équipe. Plusieurs équipes peuvent travailler en parallèle.

Pourquoi utiliser le jeu du déménagement ?

Les jeux de simulation sont des exercices mouvants et dynamiques qui représentent de manière abstraite mais réaliste des situations auxquelles on désire confronter un groupe de participants. Ces activités permettent d'améliorer la formation en créant une atmosphère de travail propice à l'apprentissage. En effet, les gens retiennent mieux les informations lorsqu'ils s'amusent que lorsqu'ils subissent un cours magistral.

"Déménagement" est un jeu qui requiert de l'acuité intellectuelle de la part des participants et permet au formateur d'observer les réactions de ses élèves ou stagiaires puisqu'il leur laisse le soin d'organiser leurs efforts.

Comme brise-glace ou énergiseur.

Un **brise-glace** permet aux participants de faire connaissance de manière informelle, au début de la formation, en faisant tomber les barrières qui peuvent exister. Un **énergiseur**, permet, en milieu de formation, de relancer l'intérêt des participants qui auraient tendance à se déconcentrer.

Pour favoriser un travail en équipe.

Il s'agit pour le formateur d'améliorer les relations entre les participants en leur donnant un objectif commun.

Pour faciliter la communication.

Le jeu se base sur l'échange d'informations entre les membres de l'équipe, le but de l'exercice étant d'améliorer la capacité des participants à communiquer.

La simulation peut donc efficacement modifier l'ambiance dans laquelle se font généralement les apprentissages car, face à cette méthode différente, les apprenants laissent plus facilement tomber leur façade interpersonnelle habituelle.

Comment utiliser le jeu du déménagement ?

Préparation : S'il y a plusieurs équipes, prévoir un paquet de cartes Déménagement par équipe. Vérifier la composition des jeux. Mélanger les cartes avant de les donner. Chacune contient une information unique.

Contraintes : Les participants ne doivent ni montrer leurs cartes les uns aux autres ni les donner ni les échanger. L'information doit être communiquée **verbalement**. Il n'est pas utile qu'il y ait un observateur pour cette activité, car l'objectif ne peut pas être clair pour quelqu'un qui regarderait de l'extérieur.

Déroulement :
1. Distribuer les cartes aux participants jusqu'à épuisement du paquet.
2. Rappeler aux participants qu'ils ne doivent pas montrer leurs cartes les uns autres, ni les donner ou les échanger.
3. Leur donner deux minutes pour que chacun puisse prendre connaissance de l'information qu'il y a sur ses cartes.
4. Dire aux participants qu'ils peuvent commencer à échanger des informations et qu'ils disposent de 30 minutes pour identifier le problème et proposer une solution.

Débriefing (prévoir 30 à 60 minutes) :
- Avez-vous eu de la peine à respecter les contraintes ? Pourquoi ?
- Avez-vous été dérouté par le vocabulaire inhabituel de l'activité ?
- Vous a-t-il été difficile de vous concentrer sans connaître l'objectif au préalable ?
- Quelqu'un a-t-il proposé une mise en commun de l'information ? A-t-il été suivi ?
- Quelqu'un a-t-il proposé un traitement méthodique du problème ? A-t-il été suivi ?
- Y a-t-il eu perte ou déformation de l'information ? Pourquoi ? (Y a-t-il…)
- Y a-t-il eu un moment de “déblocage” ?
- Y a-t-il eu une bonne écoute réciproque ? - La réponse a-t-elle été vérifiée ?

Suggestions : Pour rendre l'exercice plus difficile, limiter la prise de notes. Pour plus de facilité, informer les participants qu'ils doivent trouver le temps nécessaire au déménagement.

Solution :
1. Trouver d'abord le nombre de charges à transporter : deux fauteuils + un autel + une table + quatre chaises + (4 x 1/2) + le lit (2 charges) + 1 fourneau + 1 batterie de cuisine. Total : 10 charges. Sources d'erreurs : les chaises, qui font chacune une demi-charge, peuvent faire surévaluer le nombre de charges à transporter ; le lit, qui fait 2 charges et qu'on peut compter pour une seule, peut faire sous-évaluer ce nombre.

2. Déterminer le nombre de voyages à effectuer. En comptant deux charges par voyage, il faudra 5 voyages pour effectuer le déménagement.

3. Incidence des contraintes : combien de voyages peuvent être faits, en un jour de repos ?

   Il faut avoir à l'esprit qu'au matin du jour de repos, la charrette se trouve chez Kandal à Roluos et non pas au village. Il faut donc aller la chercher, ce qui représente un déplacement à pied de

   2 h + 1/4 h

   Ensuite retour au village à vide en 1 h + 1/4 h. On compte 1/2 h pour le chargement de la charrette et un trajet de 1 h + 1/4 h et encore 1/2 h pour décharger. Voyons où nous en sommes :

   2 h 1/4
   1 h 1/4
   0 h 1/2
   1 h 1/4
   0 h 1/2

   Total partiel : 5 h 3/4. Est-il possible d'assurer un autre transport ?

Trajet Roluos-village :	1 h 1/4 ;
chargement :	1/2 h ;
trajet village-Roluos :	1 h 1/4 ;
déchargement :	1/2 h.

   Nouveau total partiel : 3 h 1/2. On en est à 9 h 1/4. Comptons 2 h 1/4 pour revenir à pied au village en laissant la charrette et le bœuf à Roluos : total général 11 h 1/2, et il reste 1/2 h de marge. C'est tout ce qu'il est possible de faire en une journée de repos.

   Nous avons vu qu'il est possible de faire deux transports par jour de repos. 5 transports, à raison de 2 transports par jour : le déménagement sera terminé le 3ème jour de repos. Le 3ème jour, il n'y aura que 1 transport à effectuer, et il n'y aura pas à revenir au village : le dernier transport prendra 5 h 3/4.

Réponse : le déménagement sera terminé le 15ème jour 5h 3/4 après le lever du soleil, soit à midi moins le quart.

Souvana et Indira
sont deux jeunes mariés
inséparables.

La charrette peut transporter
deux charges
et deux passagers.

Souvana et Indira
veulent rejoindre l'oncle Kandal
à Roluos, la capitale du pays.

Le déménagement sera considéré
comme terminé lorsque tous les biens
auront été transportés à Roluos.

Kandal a trouvé
un logement libre à Roluos
pour Souvana et Indira.

Il y a deux fauteuils
et un autel familial.

Kandal peut prêter
une charrette et un bœuf
pour le déménagement.

Il y a une table
et quatre chaises
(deux chaises font une charge).

La charrette et le bœuf
ne sont disponibles, chaque semaine,
qu'au cours de la journée de repos.

Le lit représente deux charges.

Il y a un fourneau
et une batterie de cuisine.

Il est interdit de circuler
sur les routes pendant la nuit.

Oncle Kandal a besoin de sa charrette,
en semaine, à Roluos,
pour ses visites de chantier.

Il y a douze heures
de clarté, chaque jour, qu'il faut compter
de la première à la douzième heure.

Il faut deux heures
pour aller à Roluos (ou pour en revenir)
en marchant à pied.

Souvana et Indira
doivent vivre au village
jusqu'à la fin du déménagement.

Il faut une heure
pour aller à Roluos (ou pour en revenir)
en charrette à bœuf.

Il y a un quart d'heure
de contrôle par les gardes
à l'entrée et à la sortie de Roluos.

Il faut une demi-heure
pour charger la charrette
(ou pour la décharger).

Au bout de combien de temps
Souvana et Indira
auront-ils fini de déménager ?

SESSION 3 : COMMUNICATION ET GESTION DES CONFLITS

Durée de la session : environ 3 heures

Référence dans le *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail :*
Compétence N° 2 : La communication et la gestion des conflits.

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de cette session, les participants seront capables de :

- Décrire les différents éléments entrant en jeu dans le processus de communication.
- Expliquer l'importance de la communication non verbale.
- D'expliquer en quoi les conflits sont inévitables dans toute activité humaine et comment ils peuvent être facteurs de progrès et d'amélioration.

ETAPES ET DURÉE DE LA SESSION

- **Etape 1** : Qu'est-ce que la communication ? (60 minutes).
- **Etape 2** : Construisons ensemble un puzzle (30 à 45 minutes) OU La carte n'est pas le territoire (45 à 60 minutes).
- **Etape 3** : Le visage secret (45 à 60 minutes).
- **Etape 4** : Le conflit comme facteur de progrès (60 à 70 minutes).
- **Etape 5** : Recueil d'outils et de bonnes pratiques (et fiches pratiques à compléter sur cette compétence, pour ceux qui le veulent, de façon à alimenter la Plateforme « Volet Tabadel »).

MATERIELS ET RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

- Paperboard et marqueurs pour chaque groupe.
- Connexion internet et système son.
- Copies des « images ambiguës » en annexe (activité “La carte n'est pas le territoire”).
- Deux copies des pièces du puzzle en annexe (activité “Construisons un puzzle ensemble”).

SÉQUENCES DE LA SESSION

Etape 1 : **Activité 1 : Qu'est-ce que la communication ?** (60 minutes).

1. Demander aux participants de se répartir par paires.

2. Expliquer qu'ils ont 15 minutes produire une **représentation** (sous former 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 d'expliquer leur représentation et leur définition (30 minutes).

4. Présenter le schéma proposé dans la partie théorique du guide d'accompagnement ainsi qu'une définition de la communication (15 minutes).

Etape 2 : **Construisons ensemble un puzzle** (30 à 45 minutes) OU **La carte n'est pas le territoire** (45 à 60 minutes).

Construisons ensemble un puzzle (30 à 45 minutes).

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

2. Première situation.

   a. Les deux participants s'assoient dos à dos, à une certaine distance afin de ne pas voir ce que chacun fait.

   b. Le premier participant a devant lui les sept pièces du puzzle formant l'image en annexe.

   c. Le second participant a devant lui sept pièces identiques mais en désordre.

d. Le premier participant expliquera 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, en autorisant, cette fois, le second participant à 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. Conclusions.

La carte n'est pas le territoire (45 à 60 minutes).

1. Présenter les images en annexe ci-dessous aux participants (soit en les mettant dans une présentation, soit en les imprimant dans un format visible pour 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, chacune, une image différente ?

   b. Pouvez-vous partager des exemples de telles situations que vous avez vécues ? Quelles ont été les conséquences ? Comment avez-vous géré la situation ?

4. Visionner la vidéo :
   https://www.youtube.com/watch?v=uNdapXryZ98 (4:58)
   Remarque : la vidéo est anglais mais elle peut facilement être comprise par des personnes qui ne parlent pas anglais.

5. Débriefing : que doit-on faire, lorsqu'on communique, pour éviter ou diminuer les malentendus.

Etape 3 : **Le visage secret** (45 à 60 minutes).

1. Repartir les participants en deux groupes, A et B, selon un critère de répartition, et se mettre au milieu de la salle.

2. Chaque groupe doit choisir un plat, un mot composé et un proverbe populaire, et nommer un rapporteur.

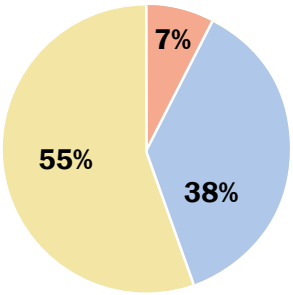
3. Le rapporteur du groupe A doit **mimer** aux membres de son groupe les trois mots choisis par le groupe B. Ces derniers doivent alors deviner les expressions secrètes.
   Règle : Le temps maximum pour chaque « terme » est de 3 minutes ; il est interdit de parler.

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=lWuhsaP6Amo
   - Le non-verbal (mouvement du corps ou du visage) autant que le verbal est capable de transmettre un message.
   - Le langage du corps est d'une importance décisive, c'est ce que notre interlocuteur garde principalement 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).



Elements of Personal Communication
- 7% spoken words
- 38% voice, tone
- 55% body language

Source:
Professor Albert Mehrabian
University of California Los Angeles

Etape 4 : **Le conflit comme facteur de progrès** (60 à 70 minutes).

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 du *Guide d'accompagnement.*

   c. Demander maintenant aux apprenants quels sont les éléments qui mènent au conflit et noter leurs réponses sur le flipchart.

d. Organiser, pour terminer, un rapide vote en demandant aux participants s'ils pensent que les conflits sont plutôt positifs ou plutôt négatifs. Noter les résultats sur un flipchart.

2. Réflexion de groupe sur des situations de conflit (20 minutes).

   a. Demander aux participants de former des groupes de 4.

   b. Au sein de leurs groupes, les participants partagent des expériences de conflit qu'ils ont connues, que ce soit dans leur milieu professionnel ou personnel, puis ils choisissent de travailler sur un conflit particulier.

   c. Chaque groupe va maintenant rédiger un ou deux paragraphes décrivant :
   - le conflit retenu,
   - ses conséquences positives et négatives,
   - puis de répondre à la question :
     « le conflit aurait-il pu être évité ? ».
     Indiquer qu'ils ne doivent pas donner de noms ni présenter de solution.

3. Débriefing (20 à 30 minutes).

   a. Lorsque le temps de préparation s'est écoulé, le représentant de chaque groupe lit en plénière le descriptif du conflit sélectionné.

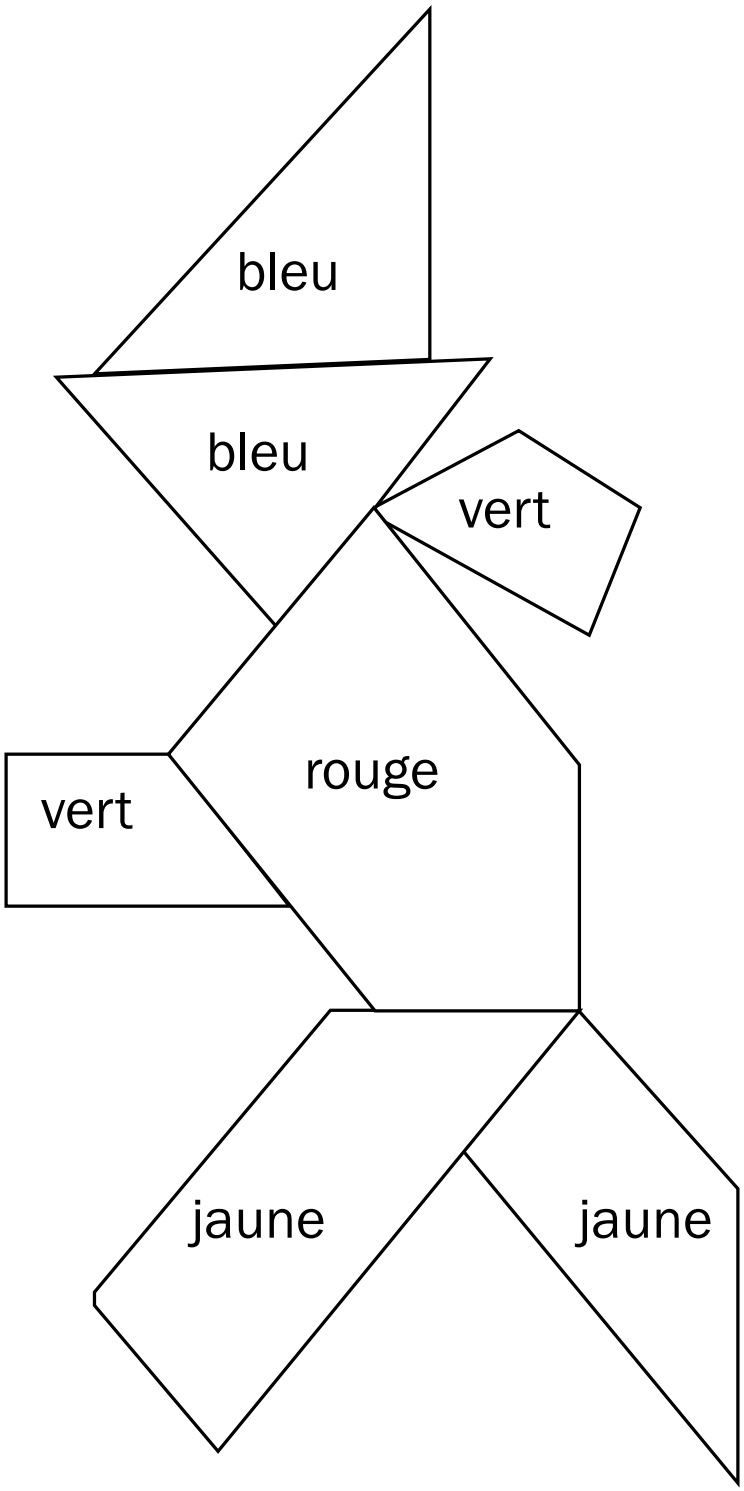
   b. Pendant le temps de préparation, le facilitateur aura divisé une feuille de flipchart en 2 colonnes, indiquant, dans une colonne, les « conséquences positives » et, dans l'autre, les « conséquences négatives ».

   Au fur et à mesure des présentations des différents groupes, le facilitateur écrit les conséquences des différents conflits, tels que : stress, tension, mais aussi croissance, changement ou innovation.

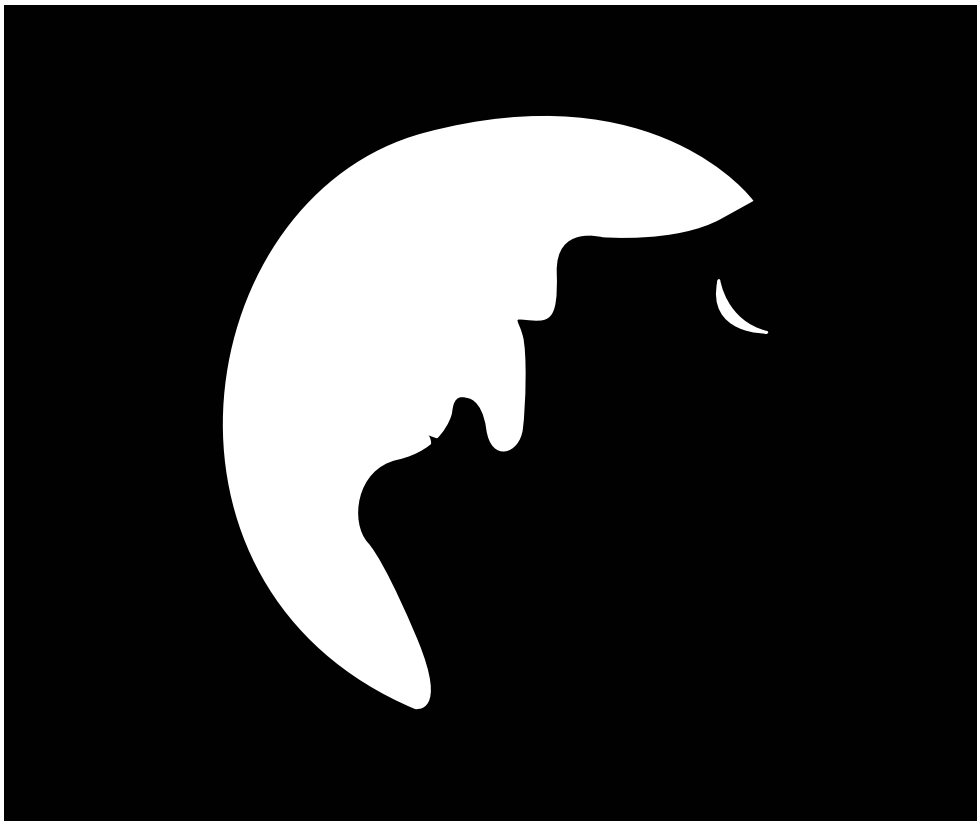
Etape 5 : **Recueil d'outils et de bonnes pratiques**
(20 minutes)

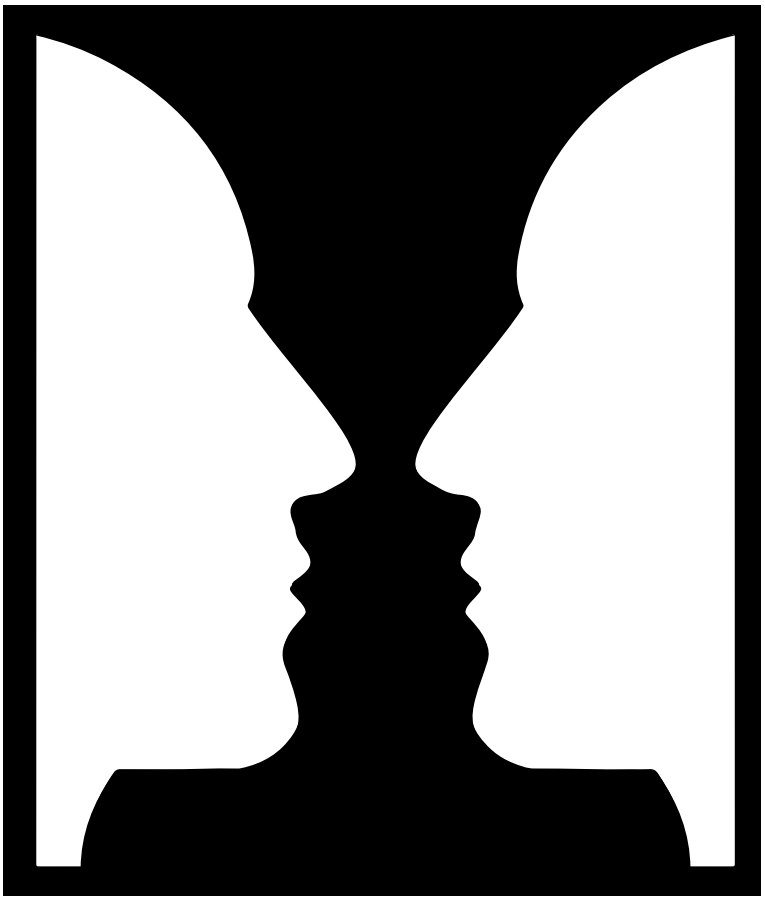
Demander à certains participants de partager un exercice qu'ils ont l'habitude d'utiliser eux-mêmes pour renforcer les compétences en communication des chercheurs d'emploi.

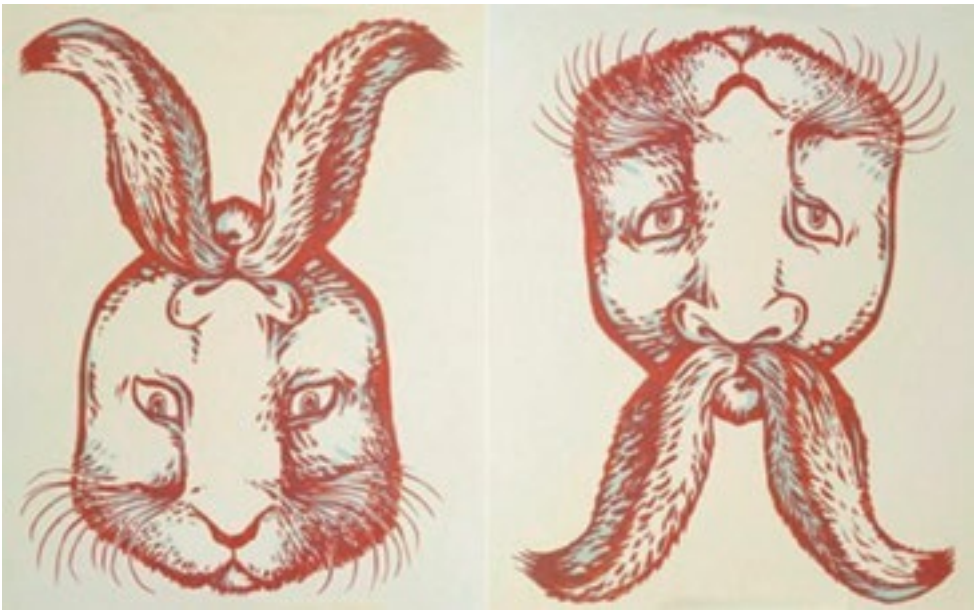
ANNEXE : Les pièces du puzzle
(activité : Construisons ensemble un puzzle)



ANNEXE : Images ambiguës (activité La carte n'est pas le territoire)







SESSION 4 :
LA CONFIANCE ET L'ESTIME DE SOI

Durée de la session : 3 heures

Référence dans le *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail:*
Compétence N° 1 : La confiance et l'estime de soi.

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de cette session, les participants seront capables de :

- S'approprier les mécanismes de l'estime de soi.
- Renforcer les bases personnelles de l'estime de soi : connaître ses atouts et compétences.
- Développer l'estime de soi dans ses relations professionnelles.

ETAPES ET DURÉE DE LA SESSION

- **Etape 1** : activité de photo-langage (60 minutes).
- **Etape 2** : vidéos (60 minutes).
- **Etape 3** : tests relatifs à la confiance en soi (30 minutes).
- **Etape 4** : Recueil d'outils et de bonnes pratiques (et fiches pratiques à compléter sur cette compétence, pour ceux qui le veulent, de façon à alimenter la Plateforme « Volet Tabadel : boîte à outils ») (30 minutes).

MATERIELS ET RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

- Impression des 15 images représentant l'estime de soi (voir en annexe, à la fin du document).
- Copies des trois tests de l'estime de soi pour chaque participant (Voir le paragraphe Séquences de la session ci-dessous).
- Copie du document « Quatre techniques pour travailler l'estime de soi » pour chaque participant.
- Ecran avec rétroprojecteur et système audio.

SÉQUENCES DE LA SESSION

Etape 1 : **Activité de photo-langage** (60 minutes).

Voir aussi dans le *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail*, chapitre 3/ Compétence « La confiance en soi et l'estime de soi ».

1. Préparation de l'activité
   - Sélectionner et imprimer les photos pour l'activité (voir annexe en fin de document).
   - Disposer les photos sur une table.

2. Demander aux participants de se répartir en groupes différents de ceux de la veille.

3. Inviter les participants à venir découvrir les photos et expliquer le déroulement de l'activité : bien indiquer que les participants ne choisissent pas encore de photos mais les regardent afin de se faire une idée de ce qu'elles représentent.

Vous trouverez, à la fin du descriptif de cette Session, un document ressources intitulé : « Quatre techniques pour travailler l'estime de soi »

4. En groupe, les participants vont tout d'abord réfléchir et répondre à la question « qu'est-ce l'estime de soi ? ».

   Ils ont 30 minutes pour mener cette réflexion.

   Puis inviter les participants à aller choisir deux cartes, qui selon eux, représentent le mieux le concept de l'estime de soi.

   Ils rapportent les cartes dans leur groupe.

5. Débriefing : (30 minutes).
   - Chaque groupe présente les photos qu'il a choisies et explique les raisons de son choix.
   - Commentaires, clarification et conclusions de la part des animateurs.
   - Débriefer l'utilisation de la méthode du photo-langage et son intérêt pour aider le chercheur d'emploi à comprendre son estime de soi : quels sont les avantages du photo-langage ?, comment utiliser la méthode avec un groupe de chercheurs d'emploi ?, quels outils complémentaires peuvent être apportés ?

Etape 2 : **Visionnage de vidéos relatives à l'estime de soi. Travail en trinômes** (60 minutes).

1. Préparation de l'activité

   a. Avant la formation, visionner les différentes vidéos présélectionnées ; choisir les 3 qui vous paraissent le plus appropriées.

   b. Vidéos au choix (la liste n'est pas restrictive) :

   - "Comment retrouver l'estime de soi", Christophe André
     Psychiatre et psychothérapeute, le docteur Christophe André nous aide à mieux comprendre les mécanismes de l'estime de soi. Selon lui, tout ne se joue pas au moment de la petite enfance ; il est donc possible d'agir à tout âge.
     https://www.youtube.com/watch?v=QUnFjSJAB_g
     Arrêter la vidéo au bout de 5'.08

   - Les 6 piliers de l'estime de soi et le développement personnel (Nathaniel Branden).
     https://www.youtube.com/watch?v=VFaSGVhYGD8&t
     https://www.youtube.com/watch?v=xqnPl5iHRQU

- Augmenter l'estime de soi permet une meilleure réussite dans la vie. Lorsqu'on manque de confiance en soi et que l'on ne s'accepte pas totalement, il est difficile de réussir. Il existe 4 clés qui permettent de retrouver l'estime de soi (stop au dénigrement de soi, stop à la perfection, apprendre à se connaître, stop à la comparaison) :

- « Les 4 clés pour travailler l'estime de soi », Christian Dubois : https://www.youtube.com/watch?v=CE9HHoV2NSA
- « Les 4 principes pour développer son estime de soi' » David Laroche : https://www.youtube.com/watch?v=RzZYDEo_6hk
- "Et tout le monde s'en fout – L'estime de soi" https://www.youtube.com/watch?v=a82VN1RZI-k
- "Chômage : psychanalyste et manucure pour booster l'image de soi" https://www.youtube.com/watch?v=0zsLRigbIog

2. Mise en œuvre de l'activité

   a. Demander maintenant aux participants de former des groupes (différents de ceux de l'étape précédente) et attribuer à chaque groupe une des vidéos sélectionnées.

   b. Expliquer que chaque groupe devra ensuite travailler à faire ressortir les points les plus importants de la vidéo qui leur a été attribuée.

3. Visionnage des vidéos (15 minutes en moyenne).

4. Réflexion de groupe (10 minutes).

5. Présentations par groupe en plénière (20 à 30 minutes).

6. Questions/Réponses. Conclusion sur les principales idées à retenir par vidéo : Quels sont les principaux mécanismes de l'estime de soi ? (C. André), Les 6 piliers de l'estime de soi (Nathaniel Branden), Les quatre principes-clés (C. Dubois). (5 à 10 minutes).

Etape 3 : **Tests sur l'estime de soi.**
Travail individuel (30 minutes).

1. Distribuer à chaque participant les copies des trois tests de l'estime de soi.

2. Les animateurs expliquent rapidement en quoi consistent les tests (comment ils fonctionnent, quelle est leur utilité, etc.).

3. Les participants ont 10 minutes pour effectuer un des tests (à leur choix).

4. Débriefing sur l'utilisation et l'utilité des tests :

   Test 1 : L'estime de soi est mesurée par une série de questions. Les résultats obtenus donnent une idée approximative du niveau de notre estime de soi, mais la liste des questions retenues peut être discutée et étendue.

   Test 2 : permet de mieux se connaître et de recevoir de la rétroaction (du « feedback ») d'une personne qui vous connaît bien.

   Test 3 : montre l'importance du comportement affirmatif dans nos relations interpersonnelles.

Améliorer son estime de soi – Test 1

Lire chacune de ces déclarations et indiquer si elles sont vraies ou fausses.

	VRAI	FAUX
1. Je peux reconnaître et admettre mes erreurs.		
2. Je peux entrer en contact avec des personnes que je ne connais pas.		
3. Je tiens à mes valeurs, même lorsque les autres ne les approuvent pas.		
4. Je sais accepter un compliment sans me sentir mal à l'aise.		
5. Je peux rester moi-même, même en compagnie de d'autres personnes.		
6. Je m'accepte avec mes défauts et mes faiblesses.		
7. Je suis capable de reconnaître mes forces.		
8. Je peux éprouver de la joie pour la réussite de quelqu'un d'autre.		
9. J'évite de me comparer aux autres.		
10. J'ai l'esprit en paix.		
11. Je crois que je suis unique.		
12. Je peux m'exprimer et m'amuser sans me soucier de ce que les autres pensent de moi.		
13. J'accepte que les autres soient différents de moi sans les juger.		
14. Je m'affirme et je reconnais les autres.		
15. J'exprime ouvertement mon amour pour les autres.		
16. Je m'aime.		
17. J'accepte tous mes sentiments.		
18. Je peux me sentir bien lorsque je suis seul		
TOTAUX		

Débriefing

Plus vous avez de réponses « vrai », plus votre estime de vous-même est élevée.

Cependant, quels que soient les résultats obtenus à partir de votre questionnaire, il faut garder à l'esprit que nous pouvons tous augmenter notre estime de nous-mêmes et notre confiance en nous-mêmes.

Améliorer son estime de soi : Qui suis-je ? – Test 2

Cocher dans la liste des traits de personnalité ci-dessous, ceux qui vous décrivent le mieux.

Votre partenaire complétera également cette liste en indiquant les traits de personnalité qui, selon lui/elle, **vous décrivent bien**. Vous devez par la suite comparer votre liste avec celle de votre partenaire, et discuter des similitudes et des différences. N'hésitez pas à demander des explications et des éclaircissements : c'est un des objectifs de l'exercice et un bon moyen de mieux se connaître et de recevoir de la rétroaction (du « feedback ») d'une personne qui vous connaît bien.

Recommencer ensuite l'exercice en inversant les rôles, et en donnant ainsi de la rétroaction à votre partenaire.

Liste des traits de personnalité

Traits	Cocher (X)	Traits	Cocher (X)	Traits	Cocher (X)
Optimiste		Évasif		Amical	
Conformiste		Calme		Impressionnable	
Franc		Mature		Logique	
Honnête		Réaliste		Manipulateur	
Humble		Affirmatif		Modeste	
Réservé		Franc		Objectif	
Stable		Alerte		Observateur	
Curieux		Déterminé		Émotionnel	
Indépendant		Frivole		Passif	
Méthodique		Exigeant		Plaisant	
Expressif		Impatient		Patient	
Idéaliste		Jaloux		Fier	
Impulsif		Irritable		Radical	
Minutieux		Fiable		Rigide	
Généreux		Ouvert		Sentimental	
Responsable		Joyeux		Timide	
Sociable		Bon cœur		Compréhensif	
Sympathique		Imaginatif		Tenace	
Aventureux		Maladroit		Vulnérable	
Ambitieux		Sensible		Gentil	
Autoritaire		Solitaire		Courageux	
Sûr de soi		Renfermé		Artistique	
Obéissant		Souriant		Désordonné	
Chaleureux		Attentionné		Accueillant	
Confiant		Déterminé		Sincère	
Consciencieux		Discipliné		Débrouillard	
Nerveux		Serviable		Réfléchi	
Dynamique		Franc		Insouciant	

Améliorer l'estime de soi : apprendre à s'affirmer augmente son estime de soi – Test 3

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques de différents types de comportements, dont le comportement affirmatif.

Caractéristiques	Comportements			
	Passif	Manipulateur	Agressif	Affirmatif
1. Respect de soi et de l'autre				
• Tient compte des droits, besoins et sentiments des autres, et les laisse choisir pour eux-mêmes.	oui	non	non	oui
• Tient compte de ses propres droits, besoins et sentiments.	non	oui	oui	oui
2. Communication				
• Communiquer clairement et directement ses besoins et sentiments.	non	non	oui	oui
• Communiquer ses besoins et sentiments de façon appropriée et au moment approprié pour créer un climat d'entente.	non	non	non	oui
3. Efficacité du comportement				
• Est efficace pour atteindre un but.	non	oui	oui/non	oui
4. Sentiments qui en résultent				
• État de bien-être, sans anxiété, dépression ou agressivité.	non	oui	non	oui
• Produit un état de bien-être chez les autres.	oui/non	non	non	oui

Débriefing

Le comportement affirmatif est très important dans les relations interpersonnelles, il permet d'évoluer, de se sentir constructif, de respecter les droits de l'autre et en retour de se sentir respecté.

Autres avantages d'être affirmatif :

- Plus de confiance en soi ;
- Peut exprimer verbalement et non verbalement une variété de sentiments et de pensées qui peuvent être soit positifs, soit négatifs ;
- Peut prendre des décisions ;
- La personne est traitée de la même manière qu'elle le fait avec les autres ;
- La personne se sent libre de se dévoiler ;
- La communication est plus ouverte ;
- La personne est consciente qu'elle ne peut pas toujours gagner, et elle accepte ses limites ;
- La personne apprend à dire « *NON* » avec tact ;
- Il en résulte des relations interpersonnelles plus proches, plus profondes et dès lors plus satisfaisantes.
- Permet de reconnaître ses besoins personnels.

Etape 4 : **Recueil d'outils et de bonnes pratiques** (20 minutes).

Demander à un ou deux participants de partager un exercice qu'ils ont l'habitude d'utiliser eux-mêmes pour renforcer l'estime de soi chez les chercheurs d'emploi.

Recommandations en guise de conclusion : les quatre techniques pour travailler l'estime de soi (Encadré ci-joint).

Les quatre techniques pour travailler l'estime de soi de Amélia Lobbé

Se comparer aux collègues est stérile. Cette attitude donne un pouvoir considérable à son entourage.

La critique vous déstabilise, vous doutez de votre valeur, vous dépréciez vos succès et amplifiez vos erreurs.

Et si vous adoucissiez votre jugement sur vous ?

Les conseils de la psychologue Amélia Lobbé :

L'estime de soi permet de s'accepter avec ses qualités et ses défauts sur tous les plans (physique, social, affectif). Au travail, elle procure un sentiment de légitimité et aide à confronter ses idées à celles des autres, avec conviction, mais sans agressivité,

et en évitant de prendre les choses pour soi. Mais cette perception de soi (englobant la confiance en soi, l'amour de soi et le respect de soi) est fragile, changeante, et dépend du regard que l'on porte sur ses réussites et ses échecs, comme elle dépend du regard des autres. Il faut alors y remédier :

1. Cesser les comparaisons avec autrui

Prenez conscience que se comparer aux collègues est stérile. Cette attitude donne un pouvoir considérable à votre entourage. Car c'est cet entourage qui donnera (à son insu) le "la" à votre "auto-appréciation" et à vos choix. Si la compétition et l'émulation sont stimulantes, se regarder "par rapport à..." inhibe et éveille la jalousie. Ne surestimez pas les capacités des autres. Restez centré sur l'action, en listant, par exemple, vos atouts et compétences propres.

Et restez ferme sur vos valeurs, qui sont les piliers de l'estime de soi.

A faire :

Référez-vous plutôt à une figure inspirante, qui a eu un parcours remarquable, en dépit des obstacles rencontrés, et qui porte des valeurs fortes et des aspirations proches des vôtres (Nelson Mandela, un inventeur, un sportif ou même un voisin). Cela vous boostera face aux difficultés.

2. Déjouer le syndrome de l'imposteur

Promu à un grade plus élevé, missionné sur un projet convoité par tous, vous doutez. "Pourquoi moi? Je ne le mérite pas. Untel est tellement mieux." Pire, vous êtes persuadé que c'est une erreur. Vous attribuez systématiquement vos performances au hasard, à la chance, aux circonstances favorables et à la bienveillance d'autrui. Donc, c'est sûr, vous usurpez la place, et on va vite s'apercevoir que vous êtes nul. Evacuez ce sentiment qui vous mine et vous fragilise. Acceptez que, oui, vos supérieurs vous ont trouvé les qualités idoines pour tenir le poste.

A faire :

Identifiez ces pensées négatives qui vous bloquent en les notant sur un journal de bord au quotidien ; recensez votre contribution objective à vos succès ainsi que les compétences et talents singuliers que vous avez mis en œuvre (ténacité, ingéniosité, réactivité etc.) ; accueillez et savourez les compliments.

3. Déraciner l'autodénigrement (en public ou seul)

"Quel idiot je fais !", "Je suis un incapable". Claironnées au bureau, ces phrases lâchées à tout instant vous forgeront une mauvaise réputation à laquelle les autres vont finir par croire... et vous aussi. Itou si vous vous épanchez auprès de vos collègues : "je n'y arriverai pas", "ce n'est pas pour moi". Vous allez leur communiquer votre mal-être et les lasser. Gare aussi à ne pas vous saborder tout seul, en répétant, plongé dans vos dossiers : "je ne suis pas à la hauteur", "j'apporte la poisse".

A faire :

Soyez doux et indulgent avec vous-même ; parlez de vos problèmes dans un cercle privé ; dites : "je décide", "je choisis", et non pas "il faut, on devrait, je dois etc.", ou tout autre formule qui donne l'impression que vous êtes contrôlé par l'extérieur.

4. Reprendre confiance en son image

Vous souffrez de complexes physiques ou de votre apparence au point de fuir les miroirs ou les pèse-personnes ? Votre vision de vous-même est déformée. Pour la restaurer, faites réaliser des photos de vous sous votre meilleur jour par un ami doué ou un bon professionnel. Au vu du résultat flatteur, vous vous réconcilierez avec vous-même.

A faire :

Prenez de la distance avec les propos désobligeants sur votre look (ou comportement), et éloignez-vous de toutes les personnes toxiques.

Source :
A. LOBBE, *L'estime de soi c'est malin*, Leduc.S Editions, mars 2014.

SESSION 5 : LA GESTION DU STRESS

Durée de la session : environ 3 heures

Référence dans le *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail :*
Compétence N° 3 : La gestion du stress.

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de cette session, les participants seront capables de :

- Identifier les facteurs de stress, en particulier ceux en lien avec leur personnalité.
- Développer leur résistance au stress.

ETAPES ET DURÉE DE LA SESSION

- **Etape 1** : Vidéo et discussion (10 à 15 minutes).
- **Etape 2** : Exercice sur la gestion du stress (60 minutes).
- **Etape 3** : Réflexion sur les différents types de stress et leur présentation aux chercheurs d'emploi (60 à 80 minutes).
- **Etape 4** : Recueil d'outils et de bonnes pratiques (et fiches pratiques à compléter sur cette compétence, pour ceux qui le veulent, de façon à alimenter la Plateforme « Volet Tabadel : boîte à outils ») (20 minutes).

MATERIELS ET RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

- Ecran avec rétroprojecteur et système audio.
- Copies du document « Gestion du stress - Travail en binômes » pour chaque binôme.
- Paperboard et marqueurs.

SÉQUENCES DE LA SESSION

Etape 1 : **Vidéo et discussion** (10 à 15 minutes).

1. Montrer la vidéo sur le stress :
   https://www.youtube.com/watch?v=g_jhsEZJEeE

2. Après le visionnage de la vidéo, interrogez les participants et orienter le débat avec les questions suivantes :
   - Que pensez-vous de la vidéo ?
   - Qu'avez-vous retenu ?
   - Quelles informations vous paraissent importantes, et pourquoi ?
   - Quelles informations vous paraissent moins importantes, et pourquoi ?

3. A partir des réactions du groupe, débattez de l'importance de mieux se connaître afin de mieux gérer les situations de stress.

Etape 2 : **Exercice sur la gestion du stress** (60 minutes).

Voir aussi dans le *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail*, chapitre 3/ Compétence « La gestion du stress», (activité 2 : auto-évaluer et gérer son stress).

1. Travail en individuel (5 minutes).

   - Les participants réfléchissent à une situation qui les stresse (Qu'est ce qui se passe ? comment vous sentez-vous ? à quoi pensez-vous quand vous vivez cette situation ?, etc.).
   - Ils notent tous cette situation sur un papier de façon structurée et synthétique.

2. Travail en binômes (15 minutes).

   - Demandez aux apprenants de former des binômes et distribuez-leur la fiche *Gestion du stress – Travail en binôme* (voir ci-après).
   - Les binômes se répartissent dans la salle de formation (ou dans les salles environnantes), l'objectif étant que chaque binôme trouve un endroit tranquille où effectuer l'activité.
   - Indiquez que le but de l'exercice est la multiplication des points de vue et que les participants devront effectuer l'activité, à tour de rôle.

3. Restitution en binôme (10 minutes).

   - Une fois l'exercice terminé, le binôme échange sur ce le vécu de l'exercice. Chaque participant s'exprime à son tour.

4. Exploitation en plénière (30 minutes).

   - Rappelez les apprenants en plénière et débriefez l'exercice avec des questions telles que *« Quelles informations vous paraissent importantes ? » « Pourquoi ? », « Que pouvons-nous retenir ? »*, etc.
   - A partir des réactions du groupe, expliquer la nécessité de se connaître pour savoir gérer le stress.
   - Précisez que cet exercice est déjà un premier pas dans le travail que l'on peut faire sur soi et dans l'apprentissage de la gestion du stress.
   - En guise de synthèse, définissez les différents termes qui vous paraissent importants et reportez avec la participation du groupe, sous forme de tableau ou de schéma (au choix), les principales orientations des réflexions en binômes qui ont été présentées et qui vont permettre à l'ensemble des participants de poursuivre ce travail.

Etape 3 : **Réflexion en trinômes sur les deux types de stress et leur présentation aux chercheurs d'emploi** (60 à 80 minutes).

1. Demandez aux participants de se regrouper en trinômes.

2. Ils ont 20 minutes pour :
   - Clarifier les notions de stress négatif et stress positif.
   - Réfléchir comment présenter ces notions aux chercheurs d'emploi, les aider à faire la distinction.

gestion du stress communication.ppt

3. Débriefing en session plénière (20 minutes).

4. Conclure en présentant les schémas contenus dans la présentation PPT – Slides 1 & 2 (10 minutes).

Etape 4 : **Recueil d'outils et de bonnes pratiques** (20 minutes).

Demander à un ou deux participants de partager un exercice qu'ils ont l'habitude d'utiliser eux-mêmes pour renforcer les compétences en gestion du stress des chercheurs d'emploi.

Gestion du stress - Travail en binôme

1. Une des deux personnes du binôme commence par décrire la 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…*).

2. Celui qui écoute demande maintenant à son partenaire de s'asseoir confortablement, de fermer les yeux et d'écouter tous les sons autour de lui, comme si c'était de la musique. Les deux écouteront, l'un après l'autre, les sons, , puis finiront par les entendre ensemble.

3. Quand le partenaire a tout entendu, en même temps que vous, demandez-lui de continuer à écouter et, en même temps, de bien sentir son corps, ses points d'appuis sur le fauteuil, ses pieds sur le sol …

4. Ensuite, demandez-lui de reparler de la situation : il/elle devrait alors avoir plus de mal à décrire, car cet exercice permet de prendre de la distance par rapport à la situation.

5. Demandez au binôme ce que penserait sa femme/son mari de cette situation stressante ? Qu'en penseraient ses amis ? Qu'en penserait son père, sa mère ? Qu'en penserait son frère, sa sœur ? etc… Essayez de trouver une dizaine de point de vues différents.

6. Demandez-à votre partenaire lequel de ces points de vue est le plus intéressant pour lui ? Et pourquoi ?

7. Enfin, demandez-lui à nouveau comment il ressent cette situation. **« Mais alors, qu'est ce qui a changé ? »** La personne prend alors facilement conscience que c'est son regard à lui qui a changé, et qu'il a, par conséquent, le pouvoir de changer lui-même sa vision.

8. Répétez maintenant l'exercice en inversant les rôles : la personne qui écoutait décrit une situation qui la stresse etc. Elle va prendre progressivement conscience qu'elle a le pouvoir de changer elle-même sa vision des choses. Elle va l'expérimenter à son tour.

9. Conclusion : une des techniques de gestion du stress est expérimentée dans cet exercice pratique et montre l'importance de modifier son regard en partant de plusieurs points de vue. La situation initiale à l'origine du stress reste la même, mais le regard de la personne qui vit ce stress a changé. Autrement dit, chasser son stress, c'est changer son regard sur le stress et admettre que le stress peut devenir un allié et non un ennemi. En apprenant à gérer son équilibre émotionnel et en changeant sa réaction au stress, le participant acquiert des clés pour gérer son stress.

SESSION 6 : L'ADAPTATION AU CHANGEMENT

Durée de la session : environ 3 heures

Référence dans le *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail :*
Compétence N° 6 : L'adaptation au changement.

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de cette session, les participants seront capables de :

- Décrire les impacts du changement sur un individu ;
- Expliquer l'importance de l'adaptabilité pour les chercheurs d'emploi ;
- Accompagner les chercheurs d'emploi dans les phases du changement.

ETAPES ET DURÉE DE LA SESSION

- **Etape 1** : Jeu de Thiagi :
  les changements rapides (30 à 45 minutes).
- **Etape 2** : L'adaptabilité au changement :
  travail de groupe et présentation (30 à 45 minutes).
- **Etape 3** : Mises en situation – travail de groupe
  (90 à 120 minutes).
- **Etape 4** : Le test d'adaptabilité (15 minutes).
- **Etape 5** : Recueil d'outils et de bonnes pratiques
  (et fiches pratiques à compléter sur cette compétence, pour ceux qui le veulent, de façon à alimenter la Plateforme « Volet Tabadel : boîte à outils »).

MATERIELS ET RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

- Copie du document : Activité de groupe - Adaptation au changement.
- Copies du test d'adaptabilité pour chaque participant.
- Paperboard et marqueurs.
- Rétroprojecteur.

SÉQUENCES DE LA SESSION

Etape 1 : Jeu de Thiagi : Changements rapides

(Voir aussi dans le *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail*, chapitre 3 : Compétence « Les techniques de négociation », (activité 1 : l'art de la négociation).

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 deux partenaires doit s'identifier comme « A » ou « B ».

   b. Demander aux participants A de changer 5 choses sur leur personne (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 sur 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 commenceront à protester et n'auront pas envie de répéter une fois de plus les changements.

   f. Demander aux participants de rejoindre leur place.

2. Débriefing (20 à 30 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 dû faire 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 plutôt qu'un gain ?

c. Qu'est ce qui pourrait nous aider à mettre l'accent sur les bénéfices plutôt que sur les pertes lors de changements que nous traversons ?

d. Qu'avez-vous ressenti lorsque le facilitateur a proposé de faire des changements pour la troisième fois ?

e. Quels participants A ont remis en place les changements qu'ils avaient effectués pendant l'exercice ?

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

f. Le changement est plus souvent considéré comme une perte que comme un gain

g. Les changements rapides et/ou multiples produisent de la résistance

h. Après un changement, les personnes ont tendance à revenir à leurs précédentes habitudes.

Etape 2 : L'adaptabilité au changement : travail de groupe et présentation « Se préparer au changement ».

1. Expliquer l'importance cette compétence et en discuter avec les participants (10 minutes).

   Expliquer que :

   a. Dans une majorité de pays, la compétence "adaptabilité au changement" est une des 3 premières recherchées par les employeurs ;

   b. Pour une personne naissant en 2017, 60% des métiers que ces personnes seront appelées à exercer n'existent pas encore.

2. Travail de groupe sur la notion d'adaptabilité au changement (30 à 45 minutes).

   a. Demander aux participants de former 4 groupes et de réfléchir à ce que signifie pour eux la notion d'adaptabilité au changement.

   Ils disposent de 12 minutes pour ce travail de groupe.

   b. Lorsque le temps imparti s'est écoulé, demander aux groupes de venir présenter le résultat de leur discussion (5 minutes maximum par groupe).

c. Noter les idées- clés sur un flipchart et regrouper par similarité.

Exemples :

- Savoir s'adapter aux autres (langage, vêtements, ...)
- Ouverture aux différences
- Curiosité
- Faire l'effort de comprendre le point de vue des autres,
- Optimisme
- Sortir de sa zone de confort

La courbe du changement.pdf

d. Présenter le document « Se préparer au changement (15 minutes).

Etape 3 : **Mises en situation sur l'adaptation au changement – travail de groupe** (90 à 120 minutes).

1. Répartissez les apprenants en 4 groupes et leur distribuer une des quatre situations que vous aurez préparées (exemples de situations en annexe ci-dessous – Activité de groupe – Situations d'adaptation au changement).

2. En groupe, les apprenants ont 30 minutes pour réfléchir à la façon dont ils peuvent identifier les blocages que rencontrent les chercheurs d'emploi décrits dans leurs scenarii respectifs, et ainsi faciliter leur adaptation au changement.

3. Débriefing :

   a. A tour de rôle, les différents groupes viennent présenter le résultat de leurs discussions

   b. Les animateurs peuvent organiser le débriefing autour des questions suivantes :

   Que peut-on retenir de ces mises en situation ?
   Qu'est-ce que cela nous apprend ? »

c. Conclusion de l'activité avec 5 points- clés à retenir :

- Tout peut arriver : c'est normal !
- Se préparer "dans sa tête", ça aide.
- Questionner l'imprévu avant de se lancer tête baissée dans le changement.
- Analyser ce qui s'est passé et comment on l'a vécu car comprendre son propre fonctionnement favorise l'adaptation aux imprévus.
- Et si l'imprévu était une opportunité ?

Etape 4 : **Le test d'adaptabilité** (15 minutes).

(Voir aussi dans le *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail*, chapitre 3/ Compétence « L'adaptation au changement », activité 3 : Votre capacité d'adaptation au changement).

1. Proposer aux participants de faire le test d'adaptabilité, lequel pourra être un outil utilisable avec les chercheurs d'emploi (15 minutes).

   Le test est disponible en annexe ci-après.

Etape 5 : **Recueil d'outils et de bonnes pratiques** (20 minutes).

Demander à certains participants de partager un exercice qu'ils ont l'habitude d'utiliser eux-mêmes pour renforcer les compétences d'adaptation des chercheurs d'emploi au changement.

ANNEXE : Mise en situation – L'adaptation au changement

GROUPE 1

Vous recevez un chercheur d'emploi dans le but de l'aider à **s'adapter à une nouvelle situation**.

Quelle méthodologie utilisez-vous pour :

1. Identifier les blocages ?
2. Faciliter le changement ?

La situation

- A la suite de 3 années d'inactivité, et d'une reconversion professionnelle, M.D est appelé à reprendre une activité à plein temps sur un poste de serveur en hôtellerie. Mais il hésite et semble peu motivé par le poste.

Après vingt minutes, vous présenterez la synthèse de vos échanges en session plénière.

GROUPE 2

Vous recevez un chercheur d'emploi dans le but de l'aider à s'adapter à une nouvelle situation.

Quelle méthodologie utilisez-vous pour :

1. Identifier les blocages ?
2. Faciliter le changement ?

La situation

- Suite à un licenciement, Mme A. est appelée à reprendre une activité, à 300 Km de chez elle, sur un travail de nuit. Mais elle hésite et semble peu motivée pour accepter ce poste.

Après vingt minutes, vous présenterez la synthèse de vos échanges en session plénière.

GROUPE 3

Vous recevez un chercheur d'emploi dans le but de l'aider à s'adapter à une nouvelle situation.

Quelle méthodologie utilisez-vous pour :

1. Identifier les blocages ?
2. Faciliter le changement ?

La situation

- M.I, 22 ans, jeune diplômé, fait son entrée sur le marché du travail, sur un poste d'ingénieur à l'étranger. Mais il hésite et semble peu motivé pour accepter ce poste.

Après vingt minutes, vous présenterez la synthèse de vos échanges en session plénière.

GROUPE 4

Vous recevez un chercheur d'emploi dans le but de l'aider à s'adapter à une nouvelle situation.

Quelle méthodologie utilisez-vous pour :

1. Identifier les blocages ?
2. Faciliter le changement ?

La situation

- Mme Y, commerciale itinérante, se voit proposer un poste de commerciale sédentaire à temps partiel. Mais elle hésite et semble peu motivée pour accepter ce poste.

Après vingt minutes, vous présenterez la synthèse de vos échanges en session plénière.

ANNEXE : Le test d'adaptabilite

Si vous désirez savoir si vous possédez ou non les compétences rendant une personne adaptable, 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

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.

Débriefing : Le but de ce test n'est pas de donner à qui que ce soit l'impression d'être supérieur ou inférieur, mais d'encourager un travail conscient de croissance.

Ce qui fait le dénominateur commun de toutes les personnes adaptables est un travail constant d'éveil de leur conscience.

J'ai le sentiment qu'il n'existe dans la vie aucun but plus élevé que celui-ci : se laisser pénétrer par toute la beauté, la vérité, le merveilleux et le sacré de la réalité et les éprouver en pleine conscience. Le rétrécissement du champ de conscience survient quand la vie n'est pas consciemment vécue et appréciée.

Cette tendance est tellement subtile qu'il peut falloir des mois ou des années avant d'en découvrir les dommages, mais la chaîne d'indices est pourtant très révélatrice pour quiconque est disposé à y prêter attention.

Les changements dus à l'âge qui surviennent dans l'esprit et dans le corps sont les produits finis d'une inertie face à des a priori, des croyances et des opinions rigides.

SESSION 7 : LA PRISE DE DECISION

Durée de la session : environ 3 heures

Référence dans le *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail :*
Compétence N° 5 : La prise de décision.

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de cette session, les participants seront capables de :

- Accompagner les chercheurs d'emploi dans leur processus de décision en les aidant à repérer et à réduire les freins personnels qui entravent ce processus de décision.
- Partager des outils aidant à la prise de décision avec les chercheurs d'emploi.

ETAPES ET DURÉE DE LA SESSION

- **Etape 1** : Travail de groupe sur les outils aidant à la prise de décision (90 minutes).
- **Etape 2** : Les drivers personnels (60 minutes).
- **Etape 3** : Recueil d'outils et de bonnes pratiques (et fiches pratiques à compléter sur cette compétence, pour ceux qui le veulent, de façon à alimenter la Plateforme « Volet Tabadel : boîte à outils ») (30 minutes).

MATERIELS ET RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

- Copies des documents « Testez vos drivers personnels » et « Interprétation des résultats » (disponibles en annexe ci-dessous) pour chaque participant.
- Paperboard et marqueurs.

SÉQUENCES DE LA SESSION

Etape 1 : **Travail de groupe sur les outils aidant à la prise de décision.**

1. Demander aux participants de former les mêmes groupes que ceux dans lesquels ils auront travaillé pendant la session précédente (Adaptation au changement ; 4 groupes).

2. En reprenant la même situation que celle utilisée dans la session précédente (adaptation au changement), les participants doivent maintenant identifier des outils, tests, questionnaires, modèles, etc., qui pourront les aider à accompagner les chercheurs d'emploi dans leur prise de décision pour faire face à la situation qu'ils rencontrent (30 à 40 minutes).

3. Présentations : chaque groupe présente les outils identifiés pour l'aide à la décision.

4. Recueil d'outils et de bonnes pratiques (voir dans le *Guide* une liste d'outils disponibles).

Etape 2 : **Les drivers personnels.**

1. Expliquer la notion de driver (voir note ci-dessous), puis distribuer le questionnaire disponible en annexe.

2. Les participants ont 15 minutes pour remplir le questionnaire et analyser leurs résultats.

3. Discussion en plénière.

   - Discussion sur les drivers et ce qu'ils signifient.
   - Discussion sur l'intérêt de l'exercice et comment l'utiliser avec les chercheurs d'emploi.

   Ce questionnaire est un outil de diagnostic. Il n'a pas vocation à mettre "une étiquette" sur les personnes ou à les ranger dans des cases. Chaque driver présente deux facettes, une positive qui nous structure, et une négative qui prend le dessus en situation de pression. C'est ce dernier aspect qu'il convient d'identifier et de travailler de manière à agir avec plus de conscience et donc à gagner en sérénité.

Eléments de débriefing :

Les Drivers sont des messages contraignants en Analyse Transactionnelle (AT): ils correspondent aux « petites voix » que nous entendons et que nous avons stockées depuis l'enfance.

Le concept de « Drivers » a été développé par deux spécialistes de l'AT, Taibi Kahler et Hedges Capers.

Chaque driver présente deux facettes, une positive qui nous structure, et une négative qui prend le dessus en situation de pression. Identifier ses drivers dominants peut donc aider à mieux comprendre ses propres difficultés ou celles de ses collaborateurs dans la gestion du temps et des priorités, sans pour autant mettre une étiquette sur les personnes ou les ranger dans des cases.

En général, chaque individu a 2 drivers dominants (16 ou 20 points).

Avoir un nombre de points élevé sur 4 ou 5 drivers est une forme d'exigence qui génère une forte pression sur soi et ses collaborateurs.

Il est conseillé aux formateurs de faire les tests à l'avance.

Etape 3 : **Recueil d'outils et de bonnes pratiques**
(30 minutes).

Demander à un ou deux participants de partager un exercice qu'ils ont l'habitude d'utiliser eux-mêmes pour renforcer les compétences de prise de décision des chercheurs d'emploi.

ANNEXE : 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 réponse.

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 réponses, et notez dans le tableau ci-dessous le chiffre correspondant à **votre 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					

Les drivers personnels (3/3) – synthese

	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	Reconnait les efforts accomplis. Persévérant, lutte pour s'en sortir	Manque d'attention sur les résultats	« C'est OK pour réussir » « Pense : valeur ajoutée »

SESSION 8 : LE LEADERSHIP

Durée de la session : 3 heures

Référence dans le *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail :* **Compétence N° 9 : Le leadership.**

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de cette session, les participants seront capables de :

- Décrire les compétences d'un leader ;
- Aider les chercheurs d'emploi à développer leur compétence de leadership.

ETAPES ET DURÉE DE LA SESSION

- **Etape 1** : Définir le leadership et distinguer Leader et Manager (45 minutes).
- **Etape 2** : Renforcer la compétence de leadership (90 à 120 minutes).
- **Etape 3** : Exercice du pont (45 à 60 minutes).
- **Etape 4** : Recueil d'outils et de bonnes pratiques (20 minutes).

MATERIELS ET RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

- Paperboard et marqueurs.
- Connexion internet et système son.
- 3 Post-its pour chaque participant.
- Copies de document « Les 4 postures de leadership identifiées par Hersey et Blanchard » pour chaque participant.
- 4 jeux d'étiquettes pour la terminologie leader – manager (voir annexe : Terminologie leader – manager).
- Copies du document : « Le test de Gordon » pour chaque participant.
- Une ramette de feuilles A4.
- Plusieurs paires de ciseaux.
- Une règle.
- Voitures miniatures (peuvent être remplacées par des marqueurs).

SÉQUENCES DE LA SESSION

Etape 1 : Définir le leadership et distinguer Leader et Manager

1. Réflexion individuelle sur ce qu'est un leader: (15 minutes).

- Demander aux participants de choisir au maximum 3 mots (substantifs, verbes, adjectifs, etc.) pouvant définir un leader.
- Ils écrivent ces mots sur des post-its et viennent les coller sur un paperboard.
- Le formateur prend un instant pour réorganiser les différents post-its et rassembler ceux qui sont similaires ou ressemblants.

2. Visionnage d'une vidéo sur le leadership (15 minutes).

a. Visionner la vidéo Leaders vs Managers:
https://www.youtube.com/watch?v=wVTTBXlAGvI

b. En discuter avec les participants :
- Qu'ont-ils retenu de la vidéo ?
- 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.

3. Travail de groupe (30 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, selon eux, définissent le mieux 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 ce qui définit le Leader et ce qui définit le Manager
(voir en annexe).

Etape 2 : Renforcer la compétence de leadership

1. Les styles de leadership.

   a. Visionner la vidéo : Les styles de leadership (10 minutes) : https://www.youtube.com/watch?v=-ch_vB7w94E

   b. Présenter et distribuer le document « 6 styles de leaders et leurs impacts sur leurs équipes de travail » disponible sur http://www.espritdecorps.biz/6-styles-de-leaders-et-leurs-impacts-sur-leurs-equipes-de-travail/

   c. Demander aux participants de constituer 4 groupes et de réfléchir à des activités afin d'aider les chercheurs d'emploi à comprendre les différents styles de leadership, mais aussi à identifier leur propre style de leadership (30 minutes).

   d. Présentation des travaux de groupe et débriefing (45 minutes):
   - Chaque groupe présente les activités identifiées pour faire comprendre les 6 styles de leadership.
   - En conclusion : donner des exemples d'activités en complément, et rappeler l'importance des jeux et de la pédagogie ludique (voir http://www.thiagi.fr/thiagipedia/jeux-a-themes/management-et-leadership/)

2. Tester le style ou les aptitudes des participants.

   Si le temps le permet, vous pourrez proposer aux participants 2 tests au choix :

   a. Le test de Gordon. Etes-vous assertif(ve) ? (voir annexe).

   b. What sort of leader are you?
   Ce test permettra aux participants de mieux comprendre leur style de leadership (selon le modèle de Daniel Goleman), mais il n'est disponible qu'en anglais à la page suivante : https://www.skillsyouneed.com/ls/index.php/325444

Etape 3 : **Exercice du pont**

1. Expliquer que les participants, en équipe, devront construire un pont qui soit le plus long possible et sans pilier au milieu. Ce pont doit pouvoir soutenir une voiture miniature sur le tiers de sa longueur.

2. Demander aux participants de se répartir en groupes de 4 ou 5 participants.

3. Distribuer 50 feuilles A4 et une paire de ciseaux à chaque groupe.

4. Présenter les règles de l'activité :

   a. 20 minutes de travail en groupe pour concevoir et produire un premier prototype de pont.
   b. Au bout de 20 minutes, une personne de chaque équipe prend 5 minutes pour aller observer ce que font les autres groupes.
   c. 5 minutes pour finaliser le pont.
   d. L'utilisation d'autres matériels que ceux distribués est interdite.

5. Mesure et test des différents ponts.

6. Débriefing sur la façon dont l'équipe a fonctionné (15 à 30 minutes).

   a. Un leader a-t-il émergé ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
   b. Si oui, y a-t-il eu des résistances de la part des autres participants ?
   c. Si oui, pensez-vous que le groupe a profité de cette émergence ?
   d. Si non, pourquoi aucun leader n'a émergé ?
   e. Si non, quels facteurs auraient pu faciliter l'émergence d'un leader ?
   f. Conclusion : lien avec activités précédentes.

Etape 4: **Recueil d'outils et de bonnes pratiques** (20 minutes).

Demander à un ou deux participants de partager un exercice qu'ils ont l'habitude d'utiliser eux-mêmes pour renforcer les compétences de leadership des chercheurs d'emploi.

ANNEXE : Les differences entre le leader et le manager, selon Warren Bennis

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, soucieux des règles et des réglementations, les managers 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 managers 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.

En bref…….le premier « fait des choses bien », le second « fait bien les choses ».

Warren Bennis

ANNEXE : Cartes travail de groupe 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

ANNEXE : Cartes travail de groupe terminologie leader et manager solutions

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

ANNEXE : Test de gordon. Etes-vous assertif(ve)?

Répondez spontanément en mettant une croix dans la réponse qui vous convient le mieux.
Placez-vous en situation professionnelle.

		Plutôt vrai	Plutôt faux
1	Je dis souvent oui, alors que je voudrais dire non		
2	Je défends mes droits sans empiéter sur ceux des autres.		
3	Je préfère dissimuler ce que je pense ou ressens, si je ne connais pas bien la personne.		
4	Je suis plutôt autoritaire et décidé.		
5	Il est en général plus facile – et plus habile – d'agir par personne interposée que directement.		
6	Je ne crains pas de critiquer et de dire aux gens ce que je pense.		
7	Je n'ose pas refuser certaines tâches qui, manifestement, ne relèvent pas de mes attributions.		
8	Je ne crains pas de donner mon opinion, même en face d'interlocuteurs hostiles.		
9	Quand il y a un débat, je préfère me tenir en retrait pour voir comment cela va tourner.		
10	On me reproche parfois d'avoir l'esprit de contradiction.		
11	J'ai du mal à écouter les autres.		
12	Je m'arrange pour être dans le secrets des dieux ; cela m'a bien rendu service.		
13	On me considère en général comme assez malin et habile dans les relations.		
14	J'entretiens avec les autres des rapports fondés sur la confiance plutôt que sur la domination ou sur le calcul.		
15	Je préfère ne pas demander de l'aide à un collègue, il risquerait de penser que je ne suis pas compétent.		
16	Je suis timide et je me sens bloqué dès que je dois réaliser une action inhabituelle.		
17	On me dit « soupe au lait » ; je m'énerve et cela fait rire les autres.		
18	Je suis à l'aise dans les contacts « face à face ».		
19	Je joue assez souvent la comédie. Comment faire autrement pour arriver à ses fins ?		
20	Je suis bavard(e) et je coupe la parole aux autres sans m'en rendre compte à temps.		
21	J'ai de l'ambition et je suis prêt(e) à faire ce qu'il faut pour arriver.		
22	Je sais, en général, qui il faut voir et quand il faut le voir. C'est important pour réussir.		
23	En cas de désaccord, je cherche des compromis réalistes sur la base d'intérêts mutuels.		
24	Je préfère jouer « cartes sur table ».		
25	J'ai tendance à remettre à plus tard ce que je dois faire.		
26	Je laisse souvent un travail en train sans le terminer.		

27	En général, je me présente tel(le) que je suis, sans dissimuler mes sentiments.		
28	Il en faut beaucoup pour m'intimider.		
29	Faire peur aux autres est souvent un bon moyen de prendre du pouvoir.		
30	Quand je me suis fait avoir une fois, je sais prendre ma revanche à l'occasion.		
31	Pour critiquer quelqu'un, il est efficace de lui reprocher de ne pas suivre ses propres principes. Il est forcément d'accord.		
32	Je sais tirer parti du système, je suis débrouillard(e).		
33	Je suis capable d'être moi-même, tout en continuant d'être accepté(e) socialement		
34	Quand je ne suis pas d'accord, j'ose le dire sans passion et je me fais entendre.		
35	J'ai le souci de ne pas importuner les autres.		
36	J'ai du mal à prendre parti et à choisir		
37	Je n'aime pas être la seule personne de mon avis dans un groupe : dans ce cas, je préfère me taire.		
38	Je n'ai pas peur de parler en public.		
39	La vie n'est que rapports de force et luttes.		
40	Je n'ai pas peur de relever les défis dangereux et risqués.		
41	Créer des conflits peut être plus efficace que réduire les tensions.		
42	Jouer la franchise est un bon moyen pour mettre en confiance.		
43	Je sais écouter et je ne coupe pas la parole.		
44	Je mène jusqu'au bout ce que j'ai décidé de faire.		
45	Je n'ai pas peur d'exprimer mes sentiments tels que je les ressens.		
46	Je sais bien faire adhérer les gens et les amener à mes idées.		
47	Flatter tout un chacun reste encore un bon moyen pour obtenir ce que l'on veut.		
48	J'ai du mal à maîtriser mon temps de parole.		
49	Je sais manier l'ironie mordante.		
50	Je suis serviable et facile à vivre. Parfois même, je me fais un peu exploiter.		
51	J'aime mieux observer que participer.		
52	Je préfère être dans la coulisse qu'au premier rang.		
53	Je ne pense pas que la manipulation soit une solution efficace.		
54	Il ne faut pas annoncer trop vite ses intentions, c'est maladroit.		
55	Je choque souvent les gens par mes propos.		
56	Je préfère être loup plutôt qu'agneau.		
57	Manipuler les autres est souvent le seul moyen pratique pour obtenir ce que l'on veut.		
58	Je sais en général protester avec efficacité, sans agressivité excessive.		
59	Je trouve que les problèmes ne peuvent être vraiment résolus sans en chercher les causes profondes.		
60	Je n'aime pas me faire mal voir.		

Autodiagnostic

Vous allez exploiter uniquement les réponses auxquelles vous avez répondu “plutôt vrai”.
Ne tenez donc pas compte des réponses auxquelles vous avez répondu “plutôt faux”.

Retrouvez les numéros des questions dans une des colonnes A BC ou D. puis totalisez le nombre de réponses obtenues par colonne.

A	B	C	D
1	4	3	2
7	6	5	8
15	10	9	14
16	11	12	18
17	20	13	23
25	21	19	24
26	28	22	27
35	29	31	33
36	30	32	34
37	39	41	38
50	40	42	43
51	48	46	44
52	49	47	45
59	55	54	53
60	56	57	58
FUITE	**AGRESSIVITE**	**MANIPULATION**	**ASSERTIVITE**

ASSERTIVITE : terme issu de l'anglais “to assert” qui signifie s'affirmer, défendre ses droits.

ETRE ASSERTIF : bien communiquer, c'est être soi-même, dire ce que l'on pense, ce que l'on veut, ce que l'on ressent, sans fuir, sans agresser, sans manipuler.

SESSION 9 : LES TECHNIQUES DE NEGOCIATION

Durée de la session : 3 heures

Référence dans le *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail :*
Compétence N° 4 : Les techniques de négociation.

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de cette session, les participants seront capables de :

- Décrire les différents types de négociation.
- Expliquer les différentes techniques de négociation et les aspects en lien avec la négociation (différentes étapes du processus, créer des conditions favorables à la négociation, bien se préparer pour mieux convaincre l'interlocuteur, et créer les conditions favorables à la négociation…).
- Aider les chercheurs d'emploi à développer leur capacité de négociation.

ETAPES ET DURÉE DE LA SESSION

- **Etape 1** : Réflexion en binômes sur les techniques de négociation (90 à 120 minutes).
- **Etape 2** : Lecture et discussion sur « L'art de la négociation» (45 à 60 minutes).
- **Etape 3** : Recueil d'outils et de bonnes pratiques (et fiches pratiques à compléter sur cette compétence, pour ceux qui le veulent, de façon à alimenter la Plateforme « Volet Tabadel ») (20 minutes).

MATERIELS ET RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

- Une copie du document « Bien se préparer pour mieux convaincre l'interlocuteur » pour tous les apprenants (disponible en annexe ci-dessous).
- Des références sur « L'art de la négociation » à consulter par les apprenants (ci-dessous).

SÉQUENCES DE LA SESSION

Etape 1 : Réflexion en binômes sur les techniques de négociation

(Voir aussi dans le *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail*, chapitre 3 : Compétence « Les techniques de négociation », activité 1: l'art de la négociation).

1. Demander aux apprenants de s'organiser en binômes pour effectuer un travail de réflexion sur les techniques de négociation.

2. Le travail va se dérouler en 2 temps :

   a. Premier temps : travail individuel (10 minutes).

   b. Les participants réfléchissent de façon **individuelle** à une situation de négociation réussie (dans le cadre professionnel) à laquelle ils ont participé comme acteurs ou comme observateurs.

   c. Ils décrivent brièvement la situation retenue, et **précisent les différentes étapes** de cette négociation.

   d. Deuxième temps : travail en binôme (30 minutes).

   e. Les participants se répartissent maintenant en binômes, et chaque participant décrit la situation qu'il/elle a retenue lors du temps de travail individuel.

   f. Ensemble, les participants produisent une définition de l'acte de négocier.

   g. Ils choisissent une des deux situations et 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 obtenu qui donne satisfaction aux deux parties ; c'est 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.*

c. Le formateur explique les huit étapes de la négociation.

i. **Mise en situation** – instaurez un climat de confiance ;
ii. **Identification** & découverte – essayez de connaître 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 votre interlocuteur ;
viii. **Consolidation** – confirmez les engagements de votre interlocuteur.

d. Le formateur explique l'importance des sept « C ».

i. **Concevoir/Préparer**.
ii. **Contact** : Créer le contact et évoquer le cadre de l'entretien.
iii. **Connaître** : Découverte, faire parler l'autre en posant des questions ouvertes.
iv. **Comprendre** : Reformuler pour aller chercher une validation.
v. **Convaincre** : Argumenter et répondre aux objections.
vi. **Conclure** : La conclusion devrait se faire naturellement.
vii. **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 distribuer la fiche « Bien se préparer pour mieux convaincre l'interlocuteur » (document disponible en annexe ci-dessous).

Etape 2 : **Lecture et discussion sur « L'art de la négociation »**

1. Visionner les vidéos et imprimer les documents référencés en annexes sur « L'art de la négociation », et donner un temps aux participants pour qu'ils regardent les vidéos et lisent les documents (15 minutes).

2. Discussion après les vidéos et la lecture individuelle (30 à 45 minutes) :

- Quels points leur paraissent les plus importants/ pertinents ?
- Comment pensent-ils que ces recommandations peuvent être appliquées dans leur milieu professionnel à venir ? Conclusions en plénière.
- Les points mis en avant reflètent-ils leurs propres expériences en termes de négociation ?

Etape 3 : **Recueil d'outils et de bonnes pratiques** (15 minutes)

Demander à un ou deux participants de partager un exercice qu'ils ont l'habitude d'utiliser eux-mêmes pour renforcer les compétences de négociation des chercheurs d'emploi.

ANNEXE : Bien se preparer pour mieux convaincre l'interlocuteur

« La négociation est un accord obtenu dans une prestation réciproque qui donne satisfaction à 2 parties ; c'est 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.

Il est aussi très important de retenir que l'échange d'informations fait partie de la négociation, et qu'elle est faite dans le but d'influencer le comportement de l'autre. Les informations influencent notre perception de la réalité, laquelle gouverne nos décisions et nos actions.

Enfin, la négociation est un processus de transmission et de diffusion de l'information. Il est donc important de recueillir le plus de renseignements possibles afin de déterminer les positions respectives.

Une chose est sûre : l'information que nous détenons est très importante pour la négociation. Il faut évidemment être certain de l'exactitude de cette information et s'en servir avec prudence. »

Le dernier point à retenir est la nécessité de créer un climat de confiance, de manière à pouvoir plus facilement établir une bonne relation et trouver des solutions novatrices qui vous feront sortir, vous et votre interlocuteur gagnants.

ANNEXE : Références clés sur l'Art de la Négociation (vidéos et textes)

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

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

Comment réussir une négociation selon Roger Fisher et William Ury :
https://www.youtube.com/watch?v=9KGMFVw6Ivk

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

SESSION 10 : LA CREATIVITE ET L'INNOVATION

Durée de la session : 3 heures

Référence dans le *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail* :
Compétence N° 8 : La créativité et l'innovation.

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de cette session, les participants seront capables de :

- Reconnaître l'importance de l'innovation et de la créativité.
- Sensibiliser les chercheurs d'emploi au processus créatif et innovateur.

ETAPES ET DURÉE DE LA SESSION

- **Etape 1** : introduction à la créativité (30 minutes).
- **Etape 2** : L'exercice de la pomme de terre – Les croyances "limitantes" (30 minutes).
- **Etape 3** : Conception d'un atelier pour développer la créativité des chercheurs d'emploi (90 à 120 minutes).
- **Etape 4** : Recueil d'outils et de bonnes pratiques (et fiches pratiques à compléter sur cette compétence, pour ceux qui le veulent, de façon à alimenter la Plateforme « Volet Tabadel »).

MATERIELS ET RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

- Connexion internet et système son.
- Paille et pommes de terre pour tous les apprenants (veiller à ce que les pailles soient suffisamment rigides).

SÉQUENCES DE LA SESSION

Etape 1 : **Introduction à la créativité** (30 minutes).

1. Pour débuter la séquence, l'animateur dessine 9 points sur le tableau et explique que les participants doivent relier les points entre eux en **traçant au maximum 4 lignes droites sans lever la main**.

2. L'animateur demande s'il y a des personnes qui connaissent déjà l'exercice. S'il en existe, il leur demande de rejoindre les animateurs pour observer l'activité.

3. Les apprenants font tout d'abord un travail individuel (3 à 5 minutes), ils peuvent ensuite échanger avec les autres apprenants (5 minutes).

4. Au bout d'une dizaine de minutes, demander aux participants qui ont trouvé la solution de venir la présenter. Si personne ne trouve la solution, l'animateur la dessine au tableau.

5. Débriefing :

   - Pourquoi peu de personnes ont trouvé la solution ?
   - La peur du jugement extérieur peut restreindre les idées originales, qui sont pourtant recherchées durant cet exercice.
   - La règle de divergence est basée sur la capacité qu'a une personne à ouvrir son esprit dans toutes les directions et à briser les limites de notre schéma de pensée, pour tenter des approches inédites
   - Cette peur du jugement extérieur est liée à nos croyances "limitantes".

Etape 2 : **L'exercice de la pomme de terre – Les croyances "limitantes"** (30 minutes)

1. L'animateur demande aux participants s'ils sont capables de transpercer une pomme de terre avec une paille.

2. Distribution des pommes de terre et des pailles.

3. Les participants ont 2 à 3 minutes pour tenter de transpercer les pommes de terre avec les pailles.

4. Montrer la vidéo de Raphael Balay
   « En quoi nos décisions sont impactées par nos croyances »
   https://youtu.be/VeS3ZqQVFRk

5. Demander à nouveau aux apprenants de tenter de transpercer la pomme de terre avec la paille (voir explications sur la technique ci-dessous).

6. Débriefing :

   - Pourquoi si peu de personnes ont réussi à transpercer la pomme de terre?
   - Nous sommes influencés par nos croyances “limitantes” (Niveaux logiques de Robert Dilts), lesquelles impactent nos comportements dans l'action, la création, la prise de décision.
   - Une croyance “limitante” est une conviction consciente ou inconsciente que l'on a sur soi, sur l'autre ou sur l'action qui doit être entreprise.

   Exemple :

   - Je crois que je ne suis pas assez bien ou pas capable de…
   - Je crois que je ne mérite pas de …
   - Je crois qu'il est possible de …
   - Je crois que mon collaborateur est incapable de changer…

   - Une croyance “limitante” va influencer nos comportements. Il est donc primordial de lister l'ensemble des croyances qui nous habitent afin de travailler dessus.

Technique de l'activité

- *Tenir la paille fermement avec une main et la pomme de terre de l'autre.*
- *Boucher l'extrémité de la paille avec le pouce.*
- *Enfoncer la paille (bouchée) dans la pomme de terre.*
- *Comment ça marche ? En bouchant l'extrémité avec le pouce, l'air est bloqué à l'intérieur de la paille. En s'enfonçant dans la pomme de terre, la pression de l'air augmente, rendant la paille plus solide et lui permettant ainsi de rentrer dans la pomme de terre sans se tordre.*

NB : L'exercice peut également être expérimenté avec une orange, une courgette…

Attention à utiliser des pailles suffisamment rigides.

Etape 3 : **Conception d'un atelier pour développer la créativité des chercheurs d'emploi**
(90 à 120 minutes).

1. Demander aux apprenants de former 4 groupes.

2. Ils ont 30 minutes pour concevoir un atelier à l'intention des chercheurs d'emploi, dans le but de les aider à développer leur créativité.

3. Les consignes.

   - Quelles activités proposez-vous (exercices, jeu de rôle, photo-langage, etc.) pendant votre atelier. **Soyez créatifs et n'hésitez pas à créer vos propres activités.**
   - Vous animerez une séquence de l'atelier devant les autres participants.

4. Présentation des travaux de groupe en plénière (60 minutes) :

   - Les différents groupes disposent de 10 minutes pour présenter / animer leur session.
   - Feedback de la part des animateurs et des participants : est-ce que l'activité proposée est pertinente, les objectifs sont-ils bien précisés, le degré de créativité et d'innovation peut-il être évalué ? (voir aussi le *Guide pour des activités pratiques complémentaires*).

Etape 4 : **Recueil d'outils et de bonnes pratiques**
(20 minutes).

Demander à un ou deux participants de partager un exercice qu'ils ont l'habitude d'utiliser eux-mêmes pour renforcer les compétences de créativité et d'innovation des chercheurs d'emploi.

SESSION 11 : FORMULER ET RECEVOIR UN FEEDBACK CONSTRUCTIF

Durée de la session : 3 heures

Référence dans le *Guide d'accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail :*
Compétence N° 10 :
Donner et recevoir un feedback constructif.

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

A la fin de cette session, les participants seront capables de :

- Définir l'esprit critique.
- Aider les chercheurs d'emploi à développer leur esprit critique ainsi que leur capacité d'analyse, de réflexion et à penser par soi-même.

ETAPES ET DURÉE DE LA SESSION

- **Etape 1** : Réflexion sur l'esprit critique (30 minutes).
- **Etape 2** : Réflexion en binômes sur la réception du feedback négatif (45 à 60 minutes).
- **Etape 3** : Réflexion en binômes sur la formulation du feedback constructif (60 à 75 minutes).
- **Etape 4** : Recueil d'outils et de bonnes pratiques (et fiches pratiques à compléter sur cette compétence, pour ceux qui le veulent, de façon à alimenter la Plateforme « Volet Tabadel »).

MATERIELS ET RESSOURCES PÉDAGOGIQUES

- Connexion internet et système son.
- Copies du document « Formuler une critique » pour tous les apprenants.

SÉQUENCES DE LA SESSION

Etape 1 : Réflexion sur l'esprit critique – projection d'une vidéo et discussion.

1. L'« esprit critique », une compétence transversale ?

- La formation de l'esprit critique n'est pas aisée car il ne s'agit pas d'un fait positif, mais d'un concept qui recoupe des réalités qui ne sont pas toujours homogènes.

- Dans le milieu de l'entreprise, l'esprit critique peut alors donner lieu à des tests de pensée critique, celle-ci étant considérée comme une compétence transversale qui peut être utile, en particulier dans la résolution de problèmes. Elle s'intégrerait à un ensemble de compétences facilitant l'employabilité appelées soft skills.

2. Projeter la vidéo « C'est quoi l'esprit critique ? »
https://www.youtube.com/watch?v=TXGvtLfHlgM

3. Discussion sur la vidéo :

- Quelle est l'importance de l'esprit critique pour les jeunes chercheurs d'emploi ?
- Comment les aider à développer leur esprit critique ?

Etape 2 : **Réflexion en binômes sur la réception du feedback négatif.**

1. Projection de la vidéo « 3 conseils pour accepter la critique comme un pro ».
   https://www.youtube.com/watch?v=ayjgoEkMbeo

2. Travail individuel : les participants réfléchissent à une situation professionnelle pendant laquelle ils ont reçu une critique/ un feedback négatif.

3. Ils s'organisent maintenant en binômes, expliquent respectivement les situations qu'ils ont identifiées et choisissent de **travailler sur une seule des deux situations** (15 minutes).

4. Les consignes de l'activité :

- Pouvez-vous identifier les mécanismes qui ont contribué à rendre ce processus déplaisant ?
- Comment auriez-vous pu faire pour recevoir ce feedback de façon plus constructive ?

5. Rappeler les participants en plénière et leur demander de partager leur réflexion (30 minutes).

Etape 3 : **Réflexion en binômes sur la formulation du feedback constructif.**

1. Sélectionner et montrer 2 ou 3 vidéos parmi les suivantes (10 à 15 minutes).

   a. Comment donner du feedback (bon et mauvais feedback) :
   https://www.youtube.com/watch?v=Q00FmSYdDuw
   b. L'Art du Feedback. Comment et pourquoi donner & recevoir du feedback ?
   https://www.youtube.com/watch?v=uSsMH2Wyl2Y
   c. Les 5 étapes pour donner une critique constructive :
   https://www.youtube.com/watch?v=KtEqofbbZCw
   d. Critique constructive: les erreurs à éviter.
   https://www.youtube.com/watch?v=l6UbWxqPGPA

2. Demander aux apprenants de former de nouveaux binômes (différents des précédents).

3. En binômes, les apprenants ont 15 minutes pour réfléchir à la situation suivante :

   « Vous animez une réunion/atelier, et vous remarquez qu'un participant s'endort, puis son téléphone sonne. Il prend l'appel et parle au téléphone pendant votre réunion.

   Vous décidez d'aller le voir après la réunion pour lui expliquer que son comportement vous dérange ». Comment allez-vous formuler ce que vous avez à lui dire ?

4. Débriefing en plénière (30 minutes).

5. Distribuer le document « Formuler une critique » (disponible en annexe ci-dessous).

6. Temps de lecture individuelle et conclusions.

Etape 4 : **Recueil d'outils et de bonnes pratiques** (20 minutes).

Demander à certains participants de partager un exercice qu'ils ont l'habitude d'utiliser eux-mêmes pour les compétences permettant de savoir recevoir et donner un feedback de façon positive auprès des chercheurs d'emploi.

ANNEXE : Formuler un feedback

Formuler une critique est un exercice périlleux pour la relation, qu'elle soit amicale, familiale ou professionnelle. Un peu trop brutale, la critique peut dégénérer en conflit. Voici donc 7 points essentiels pour formuler une critique en la transformant en demande présentée avec élégance et délicatesse pour dénouer des tensions et favoriser la communication et la résolution de problème.

La critique constructive n'existe pas

1. **Evitons les faux-semblants**
   Le politiquement correct nous “bassine” parfois avec la critique “positive” et “constructive” : appelons un chat un chat :

   - **Une critique positive, c'est un compliment**. Le compliment est très utile, mais ce n'est pas le sujet du jour.
   - **La critique constructive n'existe pas** : elle n'est constructive que pour celui qui la formule. Quand nous avons une critique à faire, c'est que nous reprochons à l'autre de ne pas faire comme nous pensons qu'il faut faire. Il s'agit donc en réalité d'une demande à formuler, ce qui est bien plus élégant.

2. **Notre opinion n'engage que nous**
   Nous ne détenons pas la vérité universelle, et ce qui nous chiffonne n'est pas nécessairement un problème pour l'autre, même si nous avons hérité ce principe de l'arrière-grand-père qui avait toujours raison. Nous pouvons communiquer sur nos valeurs, mais pas imposer nos certitudes.

3. **Il est naturel d'avoir des opinions, des valeurs, des principes**
   Et il est légitime de les exprimer pour **fixer des limites** à un comportement inacceptable, pour faire avancer un projet etc. Le tout étant d'y mettre un peu les formes, histoire de ne pas se fâcher avec toute l'humanité.

   Nous avons probablement tous été confrontés, un jour ou l'autre, à un reproche formulé d'une manière tellement indélicate qu'il nous a laissé des frissons dans l'échine face à des propos qui semblaient alors injustes, erronés, mensongers, excessifs, manipulateurs etc. Et que s'est-il passé, en fait ? **Hérissons ou paillassons**, nous avons eu du mal à avoir une réaction saine ; la situation pouvait en effet dégénérer en conflit ouvert, ou bien générer des tensions larvées, des incompréhensions, du non-dit.

   Parce que nous connaissons ce type de situation, nous avons parfois peur de formuler une critique, des fois que notre interlocuteur se mettrait en pétard et que nous nous prenions le boomerang en pleine poire. Cette peur peut se transformer en blocage complet qui nous fait remettre nos récriminations dans notre poche avec notre mouchoir pardessus. Elle peut aussi se transformer en maladresse brutale qui rend le reproche que nous formulons inutilement persécuteur.

D'où l'intérêt de cesser de réfléchir en termes de reproches, qui sont, au fond, des jugements sur ce que l'autre fait "bien" ou "mal" qui n'engagent que nous. En réalité, lorsque nous critiquons autrui, nous cherchons tout simplement à obtenir ce que nous voulons (et non pas ce qui est bon pour lui, comme notre petite auto-complaisance voudrait nous le faire croire). Autant donc s'intéresser concrètement à ce que nous avons à lui demander, pour deux raisons :

- Cela permet de formuler ce qu'on a à dire avec davantage d'élégance et de délicatesse.
- C'est une version plus juste et plus authentique, qui parle de nos besoins plutôt que d'évaluer les manquements de l'autre.

4. Donnez-vous du temps pour réfléchir à ce que vous voulez

Evitez de réagir à chaud : les réactions immédiates se font dans l'expression d'une colère tournée vers l'autre, alors qu'en réalité, **elle nous parle de nous**. Prendre le temps d'écouter son message, c'est assurer que la critique exprimée sera la bonne, préférez donc la réflexion au rôle surjoué de reine outragée.

Si vous vous sentez monter en mayonnaise face au manquement d'une personne, choisissez de revenir vers elle plus tard, et, éventuellement, fixez un rendez-vous. J'insiste avec une légèreté d'hippopotame : rappelez-vous que **votre émotion vous parle de vous, pas de votre interlocuteur**.

Vous disposez à présent de temps pour réfléchir, pour sortir du reproche facile et penser à ce que vous voulez réellement obtenir et qui, au fond, vous concerne, vous. Retroussez alors les manches de votre disque dur et au boulot !

5. Vérifier l'éthique de votre demande

Vouloir exprimer un reproche est un objectif en soi, il est nécessaire qu'un **objectif soit intègre** pour éviter de déboucher sur une prise de pouvoir digne du **triangle dramatique**.

Voulez-vous faire part de quelque chose qui vous déplaît, qui nuit au bon fonctionnement de la relation / du groupe / du projet ? Voulez-vous remédier à une situation problématique ? Ou bien s'agit-il de renvoyer Tartempion dans ses buts, de lui clouer le bec, de lui monter de quel bois vous vous chauffez, bref, de régler vos comptes ? Si vous penchez pour la seconde solution, il serait intéressant, dans ce cas, d'aller explorer le message que votre colère vous envoie : vous avez, en réalité, besoin de mettre le doigt sur le **manque que la colère vous indique** (parce que, pour l'instant, ce doigt-là, vous vous l'êtes fourré dans l'œil).

6. Eliminez les parasites

De nombreuses tendances naturelles peuvent nuire à l'expression d'un reproche sous forme d'une demande juste et justifiée :

- **Dissociez le comportement de l'identité**. Une personne ne se limite pas à un comportement, même répété. Evitez donc tout jugement ayant trait à sa personnalité. Tenez-vous en à son comportement. Expliquer à votre conjoint qu'il est sale parce qu'il ne met pas ses chaussettes dans le panier à linge est une atteinte à son intégrité.

- **Supprimez les généralisations abusives**, et tenez-vous en aux faits. Si Dupont est arrivé en retard mardi et mercredi, lui dire qu'il est toujours en retard est tout simplement mensonger et donc injuste.

- **Supprimez toute interprétation** sur les intentions de la personne ou la signification de son comportement. Vous n'avez pas de décodeur universel de pensée, et votre interprétation sera indiscutablement abusive. Commettre une erreur là-dessus poussera votre interlocuteur à se focaliser sur l'erreur d'interprétation plutôt que sur la critique.

- **Sortez du jugement de valeur**. Votre indignation vertueuse vous appartient, et n'appartient qu'à vous. En l'absence d'échelle universelle des valeurs, ce que votre interlocuteur a fait ne peut pas être estampillé "bien" ou "pas bien", c'est tout au plus quelque chose qui nous convient ou non.

- **Eliminez tout ce qui ressemble à une injonction** ou un ordre, même si la tentation est forte ! Il est bien question de formuler une demande !

Maintenant que vous avez supprimé tous les parasites qui risqueraient de pourrir votre reproche et la relation qui va avec, vous allez pouvoir vous attacher à construire une formulation saine et pleine de délicatesse.

7. **Construire une demande élégante**
Selon son degré d'importance, vous disposez de trois niveaux de demande :

- **La communication non violente** : pour s'exprimer au quotidien.
- **La demande assertive** : pour ce qui est important sans être indiscutable.
- **Fixer une limite** : pour mettre un terme à un comportement nuisible, c'est à dire qui menace. l'intégrité physique ou morale.

Dans tous les cas :

Tenez-vous en aux faits et à leurs conséquences, avec toute l'objectivité dont vous êtes capable.
Parlez de vous face à ces faits : vos ressentis, vos besoins, vos limites.
Assurez-vous que votre formulation soit claire, précise et concise. Le vague est un des grands ennemis de la communication. Faites preuve de bienveillance et de gentillesse. Il s'agit de régler un problème entre êtres humains sensibles, pas de gagner la guerre du Vietnam.

8. **Vérifiez votre demande**
Une fois que vous aurez formulé votre demande avec précision, il est utile de vérifier l'absence d'impact négatif de façon à vous assurer que cette demande est conforme à l'éthique, non violente, dénuée de tentation de pouvoir.

Imaginez que vous recevez une critique formulée exactement comme ça.
Comment réagissez-vous ?

Quelles modifications peuvent y être apportées pour qu'elle soit totalement intègre et pacifique?

9. **Choisissez le bon moment**
   Evitez de faire une critique entre deux portes, juste avant un rendez-vous important, de partir au boulot ou tout autre comportement qui mette une fin rapide et inévitable à la conversation : votre interlocuteur aura peut-être besoin de s'exprimer, lui aussi. Lui mettre ce type de pression n'est pas cool et pourrait bien être du domaine de la vengeance mesquine.

   Choisissez un moment où vous serez seul(e) avec cette personne : faire une demande importante devant un tiers met tout le monde mal à l'aise, peut être perçu comme une forme de manipulation, et dès lors se retourner contre vous!

10. **Exprimez votre critique**
    Vous êtes gêné(e) ? Vous avez le trac ? C'est naturel, qui trouverait du plaisir à faire des reproches, même revêtus des atours plus appropriés de la demande ? Si vous êtes mal à l'aise, dites-le. C'est aussi faire preuve d'empathie que de savoir combien il est désagréable de faire face à des reproches.

    Exprimez ensuite votre critique, puis passez à **l'écoute active** : votre interlocuteur aura peut-être besoin de s'exprimer, d'expliquer etc. Evitez de le pousser à une justification excessive.
    Trouvez ensemble une solution, une mise en action avec une échéance précise.
    Remerciez votre interlocuteur de vous avoir écouté et d'avoir discuté avec vous.

    Comme toujours, commencez par de petites critiques, des minireproches pour vous entraîner et gagner en confiance, à mesure que vous en retirerez les bénéfices, plutôt que de vous jeter du bateau sans bouée alors que vous ne savez pas nager. Et je vous souhaite de beaux reproches salutaires qui, par leur délicatesse, favoriseront l'écoute, la confiance mutuelle et l'équilibre de vos relations.

    Et puis, soyez bienveillant envers vous-mêmes : il arrive qu'on cède à la colère, et dans ce cas-là inutile de vous insulter tout(e) seul(e): c'était juste une preuve que vous êtes un être humain !

ANNEXE I :
LES SESSIONS DE REVEIL PEDAGOGIQUE

Les sessions de réveil pédagogiques sont une bonne façon de débuter les journées de formation (à l'exception du premier jour).

Elles permettent de faire le point sur les connaissances qui ont été acquises jusqu'alors, et d'aider les apprenants à les mémoriser, c'est aussi une occasion de clarifier les points qui ont besoin de l'être.

Elles peuvent aussi aider à situer les participants dans leur processus d'apprentissage.

Une session de réveil pédagogique aura généralement une durée de 15 à 30 minutes.

Vous trouverez ci-dessous des suggestions pour organiser des sessions de réveil pédagogique.

Le mot du matin - Taboo© géant

1. Préparation de l'activité :

   Les animateurs noteront sur des papiers les concepts abordés la veille et qui leur paraissent importants.

   Ils placent les papiers dans une boîte/chapeau

2. Les animateurs énoncent les consignes : chaque participant va à tour de rôle faire deviner un « concept » abordé la veille. Il ne doit pas prononcer le mot ou un mot de la même famille, sur le modèle du jeu « Tabou ».

3. Le premier participant qui a trouvé, fera à son tour, faire deviner un autre mot.

4. Règles :
   - Celui qui vient de deviner, s'engage à ne pas répondre au tour suivant pour que chacun puisse faire deviner un mot.
   - Le temps de réflexion/réponse ne doit pas dépasser 45 secondes.
   - Les animateurs sont garants du timing et du rythme. Ils ne commentent pas.

L'arbre d'Ostende

1. Distribuer une copie de l'arbre d'Ostende (disponible en fin de cette section) à tous les participants et leur demander de se positionner sur l'arbre. (3 minutes).

2. Demander ensuite aux participants d'expliquer rapidement où ils se trouvent sur l'arbre.

Le micro-trottoir

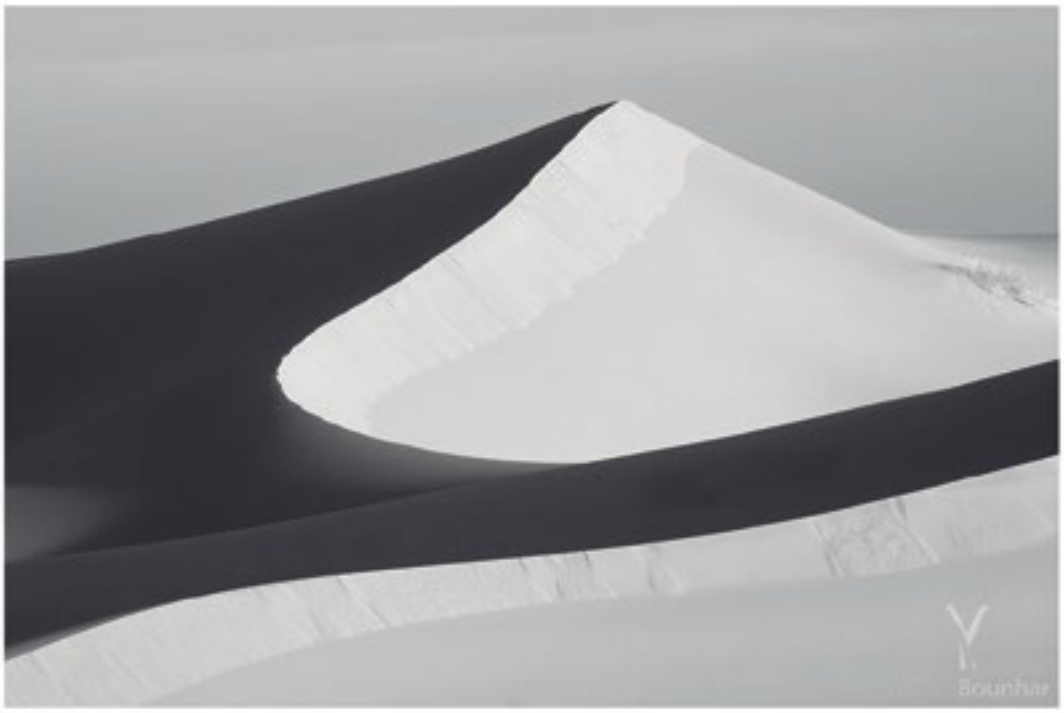
1. Préparez des questions sur les points les plus importants qui auront été abordés jusque-là dans le cours, et écrivez ces questions sur différentes feuilles de papier (une question par feuille).

2. Choisissez un objet qui pourra faire office de micro (par exemple un marqueur) et expliquer que vous allez organiser un micro-trottoir sur les notions principales qui ont été abordées jusque-là dans le cours.

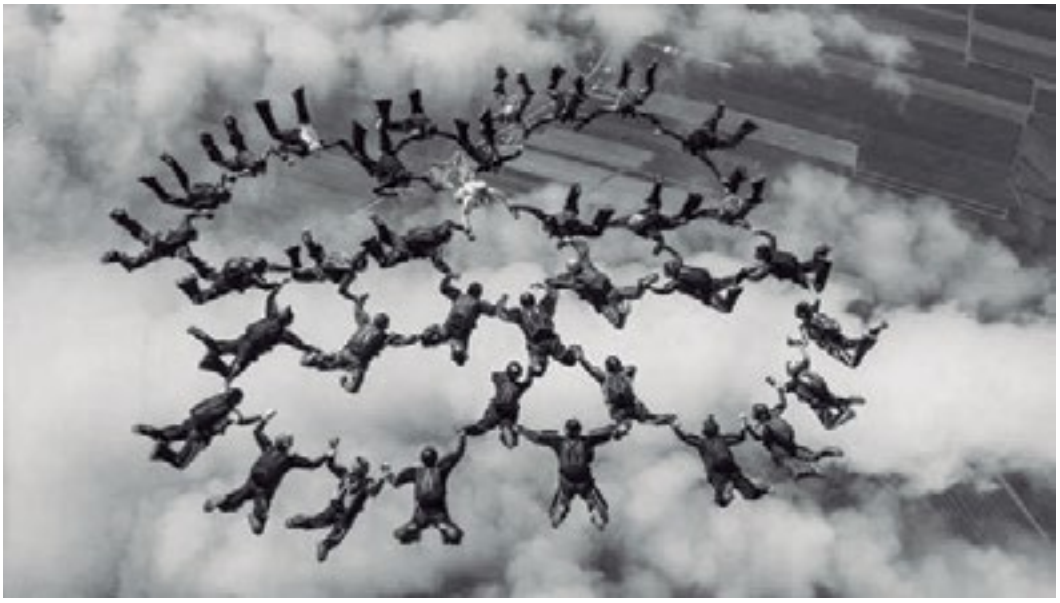
3. Passez parmi les participants et demandez-leur d'apporter des réponses aux questions que vous aurez préparées.

4. Compléter et corriger les informations, si nécessaire.

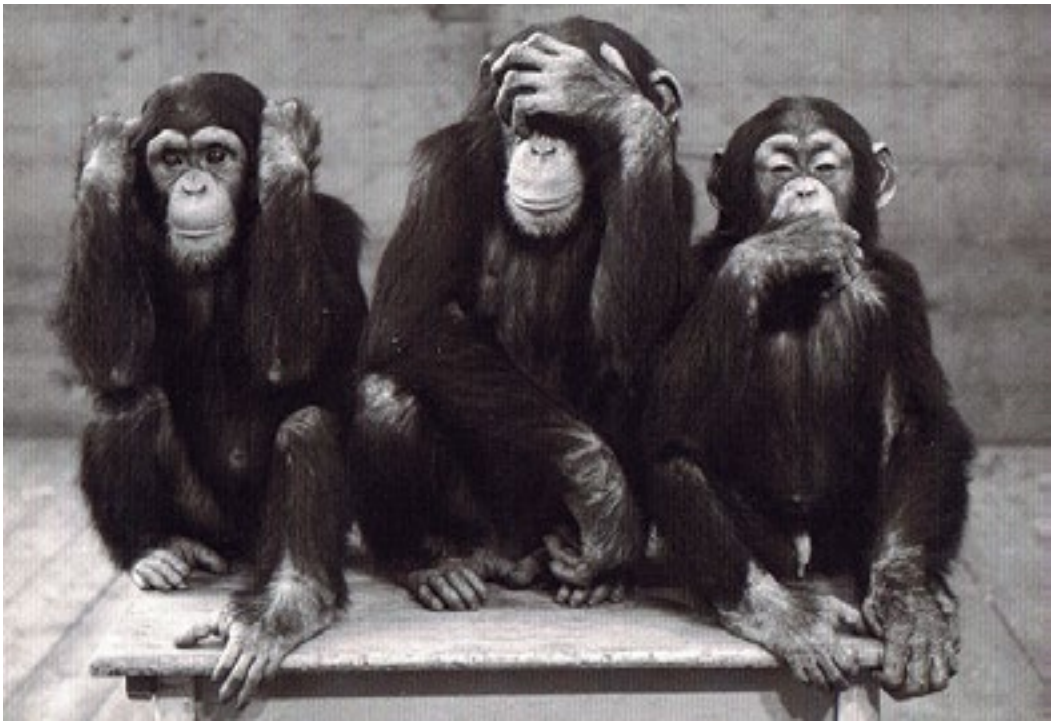
ANNEXE II :
SESSION 4 - IMAGES POUR L'ACTIVITE DE PHOTOLANGAGE



SP



CIEL
7
8
6
4
5
3
2
1
TERRE



ANNEXE III :
PROGRAMME TYPE

Formation des Conseillers de l'ANETI : Accompagnement des demandeurs d'emploi pour l'acquisition des compétences principales de travail.

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
08:30 – 10:00	Ouverture Introduction Vue d'ensemble de la formation Session 1 Le rôle des conseillers dans l'accompagnement des DE	Recap du Jour 1 (30 min) Session 4 La confiance et l'estime de soi	Recap du Jour 2 (30 min) Session 6 L'adaptation au changement	Recap du Jour 3 (30 min) Session 8 Le leadership	Recap du Jour 4 (30 min) Session 10 La créativité et l'innovation
Photo de groupe				Pause café	
10:30 – 12:00	Session 2 Le travail en Equipe	Session 4 (suite) La confiance et l'estime de soi	Session 6 (suite) L'adaptation au changement	Session 8 (suite) Le leadership	Session 10 (suite) La créativité et l'innovation
Déjeuner					
13:30 – 15:00	Session 3 La Communication	Session 5 La gestion du stress	Session 7 La prise de décision	Session 9 Les techniques de négociation	Session 11 Formuler et Recevoir un Feedback constructif
Pause café					
15:30 – 17:00	Session 3 (suite) La Communication	Session 5 (suite) Gestion du stress	Session 7 (suite) La prise de décision	Session 9 (suite) Les techniques des négociation	Wrap Up Conclusion Remise des certificats

MANUEL DU FORMATEUR
Accompagnement des chercheurs d'emploi dans l'acquisition des compétences principales de travail (soft skills), élaboré dans le cadre du projet JEMP "Jeunes et Employabilité".