

LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS



PARTENARIAT

CONSEIL DE L'EUROPE & COMMISSION EUROPÉENNE

FORMATION-JEUNESSE

WWW.TRAINING-YOUTH.NET

T-kit
Le management
des organisations

Bienvenue dans la série des T-Kits

Certains d'entre vous se sont peut-être demandé: mais que signifie «T-Kit»? A cette question, nous pouvons apporter deux réponses. La première réponse, la plus simple, se trouve dans la formulation complète, en anglais, de cette abréviation: «Training Kit», c'est-à-dire kit de formation. La deuxième est liée à sa sonorité, qui rappelle celle de «Ticket», le titre de transport qui nous permet de voyager. Ainsi, sur la page de couverture, le petit personnage appelé «Spiffy» tient un ticket, grâce auquel il va pouvoir partir à la découverte de nouvelles idées. Nous nous sommes imaginé le T-Kit comme un outil susceptible de servir à chacun de nous dans son travail. Plus précisément, nous souhaiterions le destiner aux travailleurs de jeunesse et aux formateurs, afin de leur apporter des outils théoriques et pratiques pour travailler avec et/ou former des jeunes.

Cette publication est le fruit d'une année d'efforts collectifs déployés par des jeunes de diverses cultures, professions et organisations. Des formateurs de jeunesse, des responsables d'ONG de jeunesse et des auteurs professionnels ont travaillé ensemble à la réalisation de produits de grande qualité, qui répondent aux besoins du groupe cible, tout en tenant compte de la diversité des approches de chacun des sujets en Europe.

Ce T-Kit n'est pas une publication isolée. Il fait partie d'une série de quatre titres publiés durant l'année 2000. D'autres suivront dans les prochaines années. Il s'inscrit dans le cadre d'un programme européen de formation de responsables de jeunesse, conduit en partenariat par la Commission européenne et le Conseil de l'Europe depuis 1998. Outre les T-Kits, le partenariat entre les deux institutions englobe d'autres domaines de coopération tels que des stages de formation, le magazine «Coyote» et un site Internet très dynamique.

Pour de plus amples informations concernant le partenariat (nouvelles publications, annonces de stages de formation, etc...) ou pour télécharger la version électronique des T-Kits, rendez-vous sur le site web du partenariat : www.training-youth.net.

Editions du Conseil de l'Europe
F-67075 Strasbourg Cedex

© Conseil de l'Europe et Commission européenne, janvier 2001

La reproduction des textes et des images est autorisée
uniquement à des fins pédagogiques non commerciales, à condition que soit citée la source.

Cette publication ne reflète pas forcément le point de vue officiel de la Commission européenne ou du Conseil de l'Europe, de leurs Etats membres ou des organisations coopérant avec ces institutions.



T-Kit
Le management
des organisations

Coordination de la série des T-Kits:

Silvio Martinelli, Anne Dussap

Rédacteurs en chef de ce T-Kit:

Silvio Martinelli, Jonathan Bowyer

Auteurs de ce T-Kit:

(voir aussi dernière page)

Jonathan Bowyer

Arthur Murphy

Paola Bortini

Rosa Gallego Garcia

Comité éditorial:

Bernard Abrignani

*Institut National de la Jeunesse
et de l'Education Populaire*

Elisabeth Hardt

*Fédération Européenne
pour l'Apprentissage Interculturel*

Esther Hookway

Lingua Franca

Carol-Ann Morris

Forum européen de la jeunesse

Heather Roy

*Association Mondiale des Guides
et des Eclaireuses*

Secretariat:

Sabine Van Migem (*assistance administrative*)

Geneviève Woods (*bibliothécaire*)

Traduction:

Nathalie Guiter

Page de couverture et Spiffy le coyote:

The Big Family

Mise en page:

Unité de Pré-press du Conseil de l'Europe

Remerciements spéciaux:

A Patrick Penninckx pour avoir coordonné le lancement de cette série de publications, apporté un soutien permanent et assuré la liaison avec les autres projets du partenariat. A Anne Cosgrove et Lena Kalibataite, pour leur contribution dans la première phase du projet.

A l'ensemble des éditeurs et des auteurs, qui ont donné leur autorisation pour la reproduction des matériels protégés par des droits d'auteur.

Enfin, à toutes les personnes qui, avec leurs compétences propres à des moments différents et de diverses façons, ont permis la concrétisation des efforts de tous!



CONSEIL DE L'EUROPE & COMMISSION EUROPÉENNE
FORMATION-JEUNESSE

**Conseil de l'Europe
DG IV****Direction de la Jeunesse et du Sport**

Centre Européen de la Jeunesse, Strasbourg
30, rue Pierre de Coubertin
F-67000 Strasbourg, France
Tél.: +33-3-8841 2300 – Fax.: +33-3-8841 2777

Centre Européen de la Jeunesse, Budapest
Zivatar ucta 1-3
H-1024 Budapest, Hongrie
Tél.: +36-1-212 4078 – Fax.: +36-1-212 4076

**Commission Européenne
Direction Générale Education et Culture
Direction D5: Jeunesse – Politiques et programme**

Rue de la loi, 200
B-1049 Bruxelles, Belgique
Tél.: +32-2-295 1100 – Fax.: +32-2-299 4158



Sommaire

Introduction	7
1. Environnement: le contexte et la culture des organisations européennes de jeunesse	9
1.1 Introduction	9
1.2 Le contexte historique	11
1.3 La culture organisationnelle	12
1.3.1 <i>Qu'est-ce que la culture?</i>	12
1.3.2 <i>Les styles organisationnels</i>	14
2. La gestion de soi	19
2.1 Introduction	19
2.2 La conscience de soi	19
2.2.1 <i>Apprendre à apprendre</i>	19
2.2.2 <i>L'apprentissage expérimental et les styles d'apprentissage</i>	19
2.2.3 <i>L'apprentissage émotionnel</i>	23
2.2.4 <i>Apprendre à penser</i>	24
2.2.5 <i>Les préjugés</i>	25
2.3 Gérer ses ressources personnelles	27
2.3.1 <i>De la compétence au professionnalisme</i>	27
2.3.2 <i>L'auto-motivation</i>	28
2.3.3 <i>La gestion du temps</i>	29
2.3.4 <i>La gestion du stress</i>	32
2.3.5 <i>La gestion de la communication</i>	35
2.3.6 <i>La gestion du changement</i>	36
3. La gestion des individus	43
3.1 Introduction	43
3.2 Les équipes et les leaders	43
3.2.1 <i>Le travail en équipe et le leadership</i>	43
3.2.2 <i>Motiver les individus</i>	49
3.2.3 <i>Aider à la prise de responsabilités</i>	51
3.2.4 <i>La responsabilité</i>	51
3.3 La formation, le développement et l'évaluation	51
3.3.1 <i>L'organisation apprenante</i>	51
3.3.2 <i>Les styles d'apprentissage</i>	53
3.3.3 <i>L'évaluation des performances et le bilan du travail de l'organisation</i>	53
3.4 Coaching, mentoring et counselling	55
3.4.1 <i>Coaching</i>	55
3.4.2 <i>Mentoring</i>	58
3.4.3 <i>Counselling</i>	59



4. La gestion des processus	61
4.1 Introduction	61
4.2 Gérer l'organisation	61
4.2.1 <i>Les structures de management</i>	62
4.3 La gestion des systèmes	64
4.4 Le développement organisationnel	65
4.5 La prise de décision et l'élaboration des politiques	66
4.6 La communication et l'information	67
4.7 La connaissance et l'apprentissage	69
4.8 La planification stratégique	71
4.8.1 <i>Pourquoi la planification est-elle importante?</i>	71
4.8.2 <i>Qu'est-ce que la planification stratégique ?</i>	71
4.8.3 <i>Les étapes de la planification stratégique</i>	72
4.9 La gestion financière	76
4.9.1 <i>Le budget</i>	76
4.9.2 <i>Le bilan</i>	78
4.9.3 <i>Le compte d'exploitation</i>	78
4.9.4 <i>La situation de cash-flow</i>	78
4.10 Les contrats	78
4.11 Les modalités d'emploi	78
4.12 La gestion des relations extérieures	79
Annexe 1: Perspectives historiques et actuelles du management	81
Annexe 2: Evaluation du T-Kit sur le management des organisations	85
Annexe 3: Références et lectures complémentaires	87



Introduction

Ce T-Kit entend favoriser le développement d'organisations de jeunesse correctement gérées en Europe, par l'apport de bases théoriques et l'application concrète de techniques de management.

Il a été produit dans l'objectif d'aider:

- les formateurs et les multiplicateurs intervenant dans le domaine du management des organisations ;
- les «managers» (par ex. secrétaires généraux, coordinateurs internationaux, dirigeants, Présidents, etc.) des petites et moyennes organisations non gouvernementales de jeunesse.

Les termes de «manager» et de «management» peuvent parfois paraître quelque peu étrangers au jargon spécifique des organisations de jeunesse. Aussi tenons-nous à préciser que le management n'est pas une pratique réservée aux seules entreprises. N'importe quel volontaire chargé de l'organisation d'une journée d'excursion va être amené à gérer le temps disponible, les individus et les ressources. Il importe donc que les individus s'identifient avec le concept de management.

Ce T-Kit ne se donne pas pour objectif d'apporter une solution à tous les problèmes que rencontrent les organisations de jeunesse. De la même façon que les organisations et les individus sont uniques, les solutions le sont également. Par conséquent, il n'existe pas de recette miracle. Par contre, nous entendons proposer des techniques et des méthodes adaptables à la réalité de votre propre organisation et susceptibles d'améliorer la qualité de ses performances.

Le format de cette publication ne permettant pas d'aborder en profondeur tous les thèmes liés au management des organisations, les auteurs ont dû opérer une sélection rigoureuse. Les thèmes retenus, ainsi que leur regroupement en quatre chapitres, sont le fruit d'après discussions entre les auteurs, qui ont apporté à ce travail leur vaste expérience personnelle du management et des théories du management. D'autres T-Kits sont prévus sur d'autres thèmes spécifiques, tels que la recherche de financements.

La bibliographie proposée répertorie des ouvrages sur les divers sujets abordés dans cette publication.

Ce T-Kit est organisé selon quatre grands chapitres qui, quoique en lien les uns avec les autres, peuvent se lire indépendamment les uns des autres, ce qui illustre l'approche holistique du management des organisations. Chacun de ces chapitres inclut des références théoriques, une analyse et des exercices spécifiques visant à aider les formateurs dans leur travail.

Le Chapitre 1 décrit les organisations en tant que systèmes en relation avec l'environnement extérieur et en mesure de développer un environnement interne propre que l'on appelle la culture. Ici, l'emploi du terme «d'environnement» est délibéré, le but étant d'aider les personnes impliquées dans le management à examiner dans un premier temps le contexte des organisations de jeunesse et leur rôle dans nos sociétés contemporaines.

Les Chapitres 2 et 3 sont consacrés aux individus, qui constituent la ressource majeure de l'organisation. Le Chapitre 2 a trait à la gestion de soi – condition indispensable à la gestion des autres. Il englobe la découverte de notre propre potentiel de manager et de dirigeant, et la compréhension de la façon dont nous apprenons. Il aborde aussi l'importance des relations humaines dans le management.

Le Chapitre 3 concerne la gestion des individus. Le management n'est pas appréhendé en tant qu'activité de contrôle, mais davantage en tant que fonction axée sur la mission de l'organisation. Le management permet la définition de l'objectif et sa réalisation, au moyen d'un processus d'adaptation au changement et d'un maintien de l'équilibre entre les diverses pressions, souvent conflictuelles, générées par le travail.

Le Chapitre 4 s'intéresse à la gestion des processus ou des «ressources non humaines» au sein et hors de l'organisation. Les processus sont envisagés en tant qu'éléments dynamiques dans la vie d'une organisation qui évolue, réagit et se développe en permanence.

Le terme d'organisation provient du mot grec *organon*, qui signifie outil ou instrument. Les informations contenues dans les chapitres qui suivent devraient contribuer à faire des organisations de jeunesse des outils efficaces pour répondre aux besoins des jeunes en Europe.

Nous espérons que vous apprécierez la lecture de ce T-Kit.

1. Environnement: le contexte et la culture des organisations européennes de jeunesse



T-Kit
Le management
des organisations

1.1 Introduction

De nombreux termes sont employés pour nommer et définir les organisations de jeunesse, mais aucun ne semble avoir une signification suffisamment large pour embrasser toute leur diversité. En fait, les définitions semblent plutôt contraindre cette diversité qui, précisément, est la caractéristique majeure des organisations de jeunesse. Néanmoins, il serait intéressant de se pencher sur le contenu de ces définitions qui mettent en évidence certains aspects clés des organisations de jeunesse. De cette façon, nous pourrions identifier leur place et leur rôle dans la société.

a) Il s'agit souvent d'organisations volontaires : Si certaines rémunèrent du personnel, les instances de prise de décision (direction) sont généralement constituées de volontaires.

b) Il s'agit d'organisations à but non lucratif : non pas qu'elles ne réalisent aucun bénéfice, mais tout bénéfice est réinvesti dans des activités qui concourent à l'accomplissement de leur mission.

c) Il s'agit d'organisations non gouvernementales : elles ne font pas partie de la sphère des administrations publiques, mais peuvent néanmoins bénéficier de leur soutien (financier).¹

d) Ce sont des organisations de jeunesse : elles sont formées de personnes réunies au sein d'une structure et d'une organisation communes pour l'accomplissement de valeurs partagées.

Les jeunes jouent un rôle prépondérant dans au moins l'une des situations suivantes :

- Les jeunes sont responsables de la gestion de l'organisation. Cela étant, ils n'en sont pas forcément les bénéficiaires : il peut s'agir du patrimoine culturel, de l'environnement ou des personnes âgées.
- Les jeunes sont les bénéficiaires des activités de l'organisation. Mais ces activités peuvent être organisées par des adultes.

Suggestions pour la formation

On pourrait penser que, logiquement, toutes les personnes impliquées dans une organisation de jeunesse partagent la même connaissance et la même opinion de celle-ci. Or, ceci est loin d'être la vérité dans bien des cas. Ce premier exercice devrait permettre aux membres du groupe de discuter des idées de chacun au sujet de l'organisation. En finale, le groupe parviendra à une compréhension et à un vocabulaire communs concernant l'organisation, en d'autres termes, à une vision partagée par tous.

- Demandez aux membres du groupe de réfléchir aux définitions susmentionnées, puis de discuter des caractéristiques qui s'appliquent à leur organisation, et dans quelle mesure. Ensuite, il s'agira de les encourager à identifier d'autres caractéristiques plus spécifiques à leur organisation.
- Pour aider le groupe à analyser tous les éléments importants, vous pouvez distribuer la liste ci-dessous, en veillant à ce que les participants fassent le lien avec leur organisation :
 - Objectifs
 - Ancienneté
 - Niveau de formalisation
 - Structure interne
 - Domaine d'action
 - Groupe cible
 - Importance géographique
 - Continuité des activités
 - Types d'activités
 - Relations avec les autres organisations



1) a, b et c de Domenech, Alfred Vernis et al. (1998)

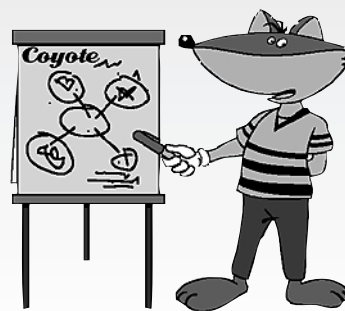


Si l'on pouvait comparer les définitions et les rôles des organisations de jeunesse à travers l'Europe, on constaterait aisément la diversité des perceptions d'un pays à l'autre. Cette diversité influe considérablement sur le rôle que jouent les organisations dans la société, mais également sur la manière dont elles jouent ce

«vivent» va les influencer. C'est la raison pour laquelle il convient de les adapter en permanence aux développements qui se produisent, qui risquent sinon de les prendre par surprise ou, à l'inverse, de passer inaperçus. Par exemple, la décision d'assurer un certain service par le secteur public peut régler un problème

Suggestions pour la formation

- Lorsque les participants sont parvenus à un consensus concernant les principales caractéristiques qui définissent une organisation, la prochaine étape consiste à les faire s'interroger sur le rôle des organisations dans la société. Les questions ci-dessous pourraient guider leur réflexion:
 - Les organisations de jeunesse créent-elles un espace ou remplissent-elles un vide?
 - Est-ce qu'elles effectuent un travail qui pourrait être fait par les gouvernements? Ou bien apportent-elles des réponses et des alternatives à des problèmes spécifiques qui touchent la société et les jeunes en particulier?
 - Quelle est la contribution effective des organisations de jeunesse en termes d'éveil des consciences et de défense des droits?
 - Existe-t-il dans la société des acteurs qui remplissent ces mêmes missions? Si oui, agissent-ils de la même façon? Quelles sont les différences?
 - Les organisations de jeunesse offrent-elles aux jeunes des opportunités pour jouer un rôle actif dans la société?
 - Qu'est-ce qui fait que certains individus font du volontariat et d'autres non?
 - Le travail volontaire est-il «une mode» appelée à disparaître ou un véritable «mode de participation» pour les jeunes?
 - Les organisations de jeunesse promeuvent-elles et pratiquent-elles des valeurs importantes pour la société?
 - Les organisations de jeunesse sont-elles représentatives des jeunes en Europe, ou bien ne représentent-elles qu'une minorité de jeunes qui participent en leur sein? Par conséquent, les organisations de jeunesse peuvent-elles être considérées comme les porte-parole des jeunes, ou ne sont-elles pas habilitées à jouer ce rôle?



rôle. Il importe d'être conscients de la diversité des scénarios dans lesquels elles opèrent en Europe, dans la mesure où toutes ces différences déterminent la façon dont il est possible de les gérer.

A ces questions, il n'existe pas une unique bonne réponse. Au groupe de décider du cas de figure qui correspond le mieux à leur réalité.

Le fait que les organisations n'existent pas dans le «vide» est une autre donnée majeure. En effet, l'environnement spécifique dans lequel elles

que l'organisation tentait de résoudre au moyen de son travail. Si cette dernière se montre incapable d'anticiper et de réagir, alors la mission qui motivait son existence va disparaître et, tôt ou tard, elle devra être dissoute ou réorganisée. Par exemple, une sensibilité accrue sur une certaine question, susceptible de former le pivot du travail d'une organisation de jeunesse, pourrait ouvrir sur de nouvelles opportunités.

Nous voudrions ici souligner une qualité clé que doivent posséder les personnes en charge du management au sein des organisations de jeunesse. Il est capital qu'elles soient en mesure



de lire la réalité qui les entoure, si elles veulent pouvoir être proactives et développer leurs organisations dans le sens des besoins actuels et futurs de la société.

1.2 Le contexte historique

A partir du moment où l'on sait où l'on se trouve, il est important de savoir comment on y est arrivé. La plupart des caractéristiques et des pratiques actuelles des organisations trouvent leurs racines dans l'histoire des organisations. Pour cette raison, il importe que les personnes impliquées dans les pratiques de management connaissent et comprennent leur organisation.

Parfois, certaines façons de faire sont difficilement compréhensibles hors de leur contexte historique, ce qui peut avoir un effet sur la perception du travail par les nouveaux volontaires. La continuité dans la façon de faire n'est pas un gage de qualité. Aussi devons-nous analyser nos pratiques, si nous voulons apporter des améliorations à notre organisation.

Avant d'entamer toute démarche de planification, avant de s'interroger sur les raisons qui font que les choses fonctionnent ou pas au sein de l'organisation, avant de prendre la moindre décision, les managers doivent prendre le temps de comprendre leur organisation. Les enseignements de l'histoire peuvent être intégrés dans la connaissance générale de l'organisation, et être exploités pour le travail de planification.

Au début de ce chapitre, il a été dit que la nature d'une organisation de jeunesse résidait dans

Suggestions pour la formation

- Collecter des informations sur l'histoire de l'organisation de sorte à établir sa «carte d'identité». Cet exercice garantit que toutes les personnes impliquées dans le management ont toutes les mêmes références au sujet de l'organisation. La carte d'identité devrait comporter au moins les informations suivantes:
 - Nom de l'organisation
 - Domaine d'action
 - Date de création
 - Nombre de membres
 - Structure
 - Dans un ordre chronologique, liste des événements clés de la vie de l'organisation
 - Dans un ordre chronologique, liste des événements extérieurs clés ayant influé sur l'organisation
 - Leçons de l'histoire: clés pour la stabilité et la croissance (internes et externes)
 - Leçons de l'histoire: phénomènes récurrents causes d'instabilité
 - Perceptions extérieures de l'organisation

Au début de l'exercice, il faut demander aux participants de se montrer les plus objectifs possibles, notamment par rapport aux trois dernières questions. Il faudra tenir compte de la possible subjectivité des réponses apportées.





sa propre évolution. L'exercice précédent nous a permis de réfléchir plus amplement à cette question. Nous allons maintenant revenir au présent et étudier plus en profondeur notre organisation telle qu'elle est aujourd'hui. Nous proposons d'examiner les programmes actuels de l'organisation et ses infrastructures corrélées. Pour ce faire, nous pourrions dresser un profil organisationnel. Les trois étapes ci-dessous indiquent la procédure à suivre.

Étape 1: Dressez la liste de l'ensemble des activités et des services prévus par le programme, tels que conseil et soutien, hébergement, information, engagements verbaux vis-à-vis d'entreprises, mises à jour des politiques publiques, etc. Indiquez les niveaux d'activité et l'ampleur des programmes en incluant, par exemple, des données relatives au nombre de clients servis, au coût par unité de service, aux localisations géographiques desservies, etc.

Étape 2: Regroupez ces activités et services en fonction de leurs résultats, catégories, types, etc. Pensez à opérer ces regroupements en termes d'objectifs.

Étape 3: Elaborez le profil organisationnel. Celui-ci inclura des informations relatives au management de base et aux fonctions d'exploitation qui sous-tendent le programme actuel, telles que la gestion des personnels, la collecte de fonds, le marketing, les équipements, la gestion financière, et le conseil d'administration.

Ces informations incluront la dotation en effectifs rémunérés et volontaires pour tous les programmes et pour l'organisation dans son ensemble, ainsi que la taille du conseil d'administration.

Vous devrez également indiquer brièvement les sources de financement et leur utilisation, l'analyse de l'état financier, ainsi que les diverses autres données relatives au management. Les graphiques et les diagrammes sont des aides visuelles utiles pour la présentation des données.²

Jusqu'à présent, nous avons travaillé sur le concept d'organisation. Dans un premier temps, nous avons tenté de définir ce qu'était une organisation, puis nous avons examiné son rôle dans une société européenne contemporaine. Enfin, nous nous sommes consacrés à la découverte des aspects clés de notre organisation. Ainsi, le deuxième terme du titre de la prochaine section nous semble clair. Mais qu'en est-il du premier?

2) Michael Allison et Jude Kaye (1997)

1.3 La culture organisationnelle

1.3.1 Qu'est-ce que la culture?

Il existe de nombreuses définitions pour le mot «culture». Le *«Longman dictionary of contemporary English»* la définit en ces termes: «les coutumes, les croyances, l'art, la musique et tous les autres produits intellectuels développés par un groupe particulier d'individus à un moment donné». Et le *«Petit Robert»* la définit en ces termes: «ensemble des formes acquises de comportement dans les sociétés humaines».

Très souvent, la culture est rapportée aux seuls individus ou à l'art. Néanmoins, si l'on appréhende le concept plus largement, on peut y associer d'autres éléments typiques, tels que le sens de l'humour, la gastronomie ou même les relations au sein de la famille. De manière très simplifiée, on pourrait dire que la culture est la «manière de faire» d'un groupe particulier d'individus.

A ce niveau, il n'est pas difficile de faire l'analogie: les organisations de jeunesse sont en effet des groupes d'individus qui effectuent certaines tâches d'une certaine façon.

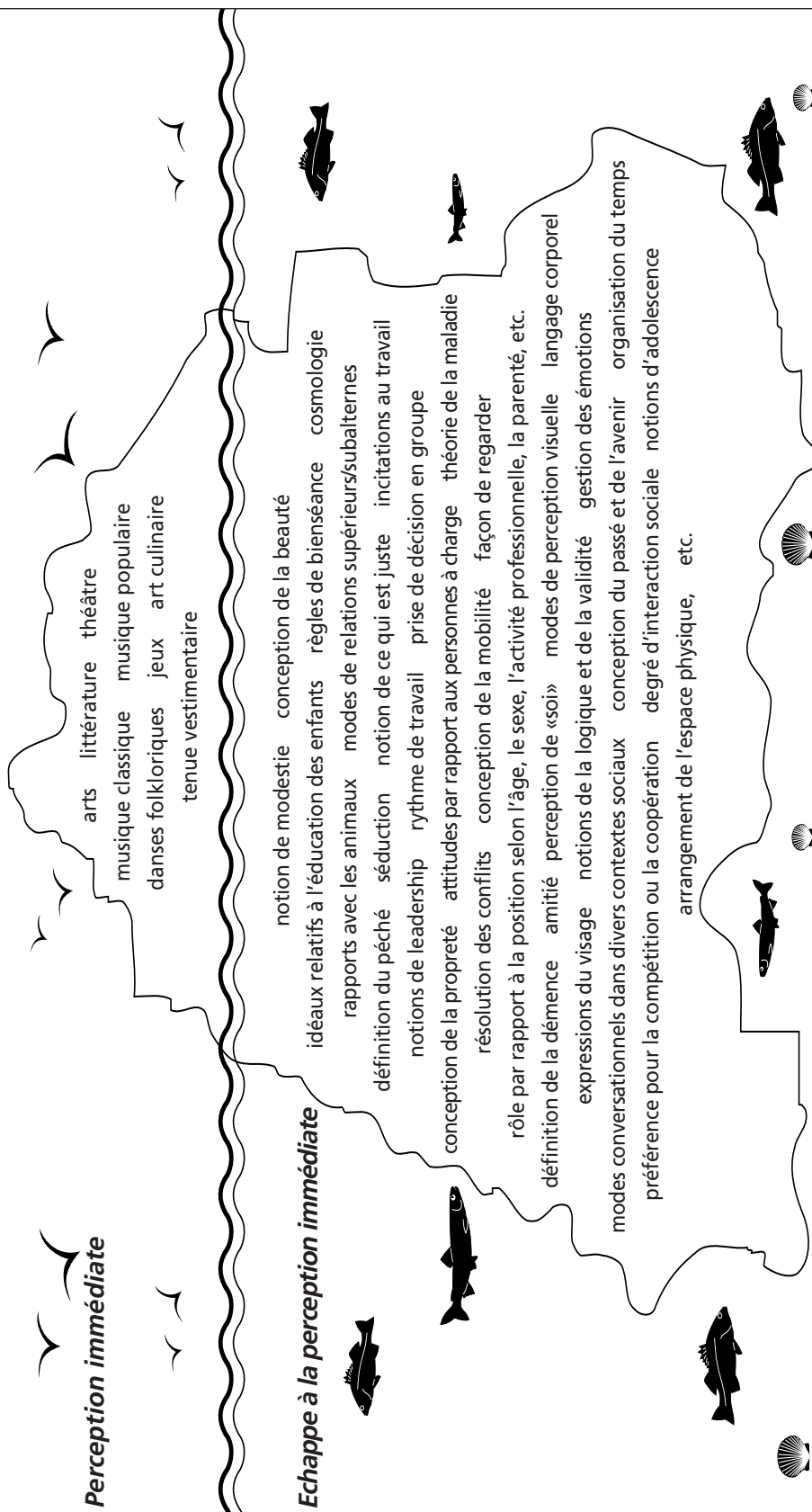
Le problème qui se pose est que certains éléments, a priori parties intégrantes de la culture, sont moins évidents que d'autres. L'illustration ci-dessous suggère que seul un dixième des composantes culturelles sont évidentes, en d'autres termes, que 90% de la culture est subconsciente. La culture, selon cette approche, est perçue à la manière d'un iceberg dont seules certaines parties sont visibles, mais dont l'intégralité doit bien évidemment être prise en considération.

Si nous voulons étudier la culture de notre organisation, la prudence est requise. N'oublions pas que nous devons dépasser les évidences, pour ne pas passer à côté de 9/10 des éléments constitutifs de notre culture.

De nombreux théoriciens ont consacré leurs ouvrages aux cultures organisationnelles et à l'identification de certains modes de comportement auxquels la plupart des organisations peuvent aisément s'identifier.

Certains aspects de la culture, très pertinents, exigent d'être pris en considération si l'on veut

Fig. 1: «L'iceberg» - un concept de culture



Source: AFS Orientation Handbook (1984) vol. IV, p.14



gérer une organisation. Nous devons savoir que chaque culture réagit différemment par rapport à un même sujet, mais il est tout aussi important de savoir que tous les individus ne s'intègrent pas forcément dans telle ou telle culture. Cette dernière observation a des implications claires pour les groupes de personnes qui se forment dans la perspective d'un objectif commun.

Suggestions pour la formation

Servez-vous des définitions suivantes de la culture organisationnelle pour stimuler le débat. Lesquelles les participants préfèrent-ils utiliser ?

- Trompenaars: «... l'essence de la culture n'est pas ce qui est visible en surface. Ce sont les façons partagées par des groupes d'individus de comprendre et d'interpréter le monde.»
- Morgan donne différentes définitions: «Lorsque nous parlons de culture, nous faisons spécifiquement référence au mode de développement qui se reflète dans le système de connaissances, d'idéologies, de valeurs, de lois et de rituels quotidiens d'une organisation.»
- Wilkins la définit comme «les choses qui paraissent naturelles et les significations partagées que les individus confèrent à leurs compréhensions sociales.»
- Ouchi et Jackson en donnent une définition beaucoup plus directe: «Comment les choses se font dans un contexte donné.»

Il affirme également que: «Les organisations sont des mini-sociétés qui possèdent leurs propres modèles de cultures et de sous-cultures. Tels modèles de croyance ou de signification partagée... peuvent exercer une influence décisive sur la capacité globale de l'organisation à gérer les défis qu'elle rencontre.»

Les auteurs de ce T-Kit estiment que cette dernière définition est celle qui se prête le mieux à leur concept de culture des organisations de jeunesse. C'est une définition directe et pratique qui, nous l'espérons, aidera celles et ceux impliqués dans des organisations à comprendre la culture de leurs structures.

1.3.2 Les styles organisationnels

Maintenant que nous savons ce que l'on entend par culture organisationnelle, nous sommes prêts à analyser quelques-uns des «styles» organisationnels, ainsi que Charles Handy les nomme. Les descriptions qui suivent vont nous aider à identifier la culture de notre organisation et ensuite, à répondre aux questions suivantes:

- Pourquoi les choses se font-elles de cette façon au sein de notre organisation?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de cette «manière de faire» ?
- Selon leur propre personnalité, pourquoi certaines personnes parviennent-elles ou pas à s'inscrire dans notre organisation?

Les réponses à l'ensemble de ces questions constituent une base essentielle à la recherche de nouvelles orientations pour le développement de notre organisation.

Les descriptions ci-dessous sont une synthèse inspirée de la classification des quatre principales catégories de cultures organisationnelles, établie par Handy.

La culture de club

La toile d'araignée est l'image qui décrit le mieux l'organisation: la clé de l'organisation se situe en son centre, autour duquel se développent des cercles d'influence de plus en plus larges. Plus vous vous rapprochez de l'araignée, plus grande est votre influence.

Le «concept organisationnel» prôné par la culture de club est que l'organisation est une sorte de prolongement de la personne qui se trouve à sa tête, voire de son fondateur. Si ces personnes étaient en mesure d'assumer toutes les tâches, l'organisation n'existerait pas. L'existence de l'organisation se justifie précisément par le fait que cela leur est impossible. L'organisation doit donc être ce prolongement qui agit en leur nom: en fait, une sorte de club de personnes animées des mêmes sentiments.

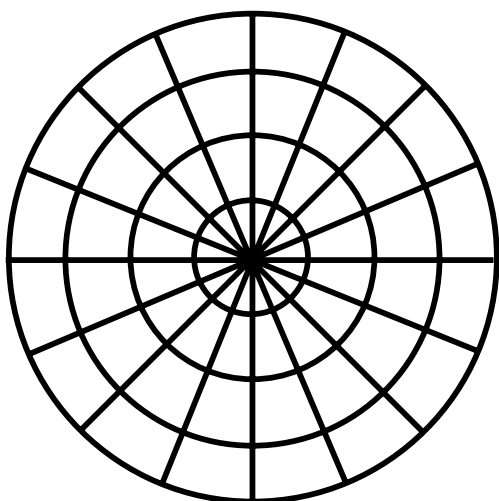
Voici quelques-uns des avantages de cette culture:

- L'organisation est productive;
- Les objectifs de l'organisation sont atteints d'une façon ou d'une autre;
- Le travail est efficace et encadré;
- Le système peut être maintenu et l'organisation peut faire tout ce qu'elle souhaite;
- Sa grande force réside dans sa capacité à répondre immédiatement et intuitivement aux opportunités ou aux crises qui surgissent, du fait des axes de communication très courts et de la centralisation du pouvoir.

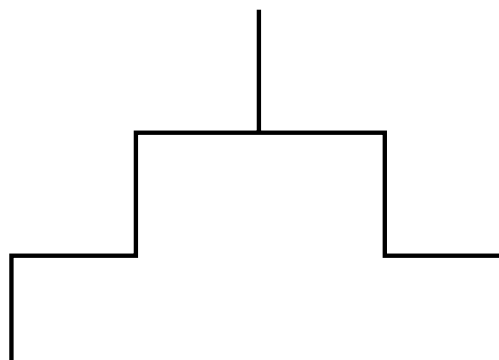


Fig. 2: La classification des cultures organisationnelles selon Handy

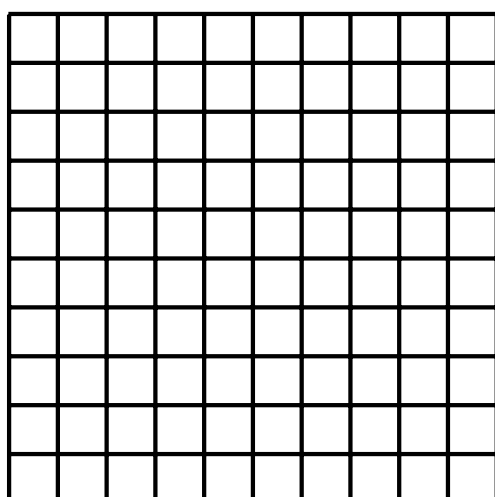
La culture de club



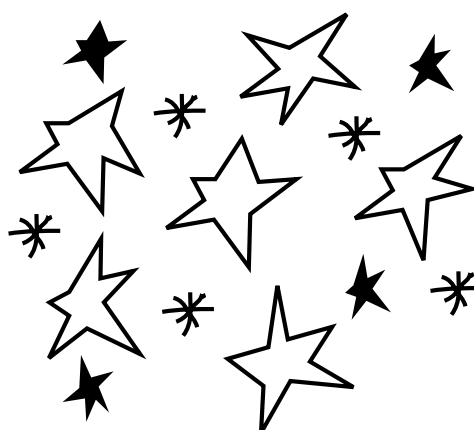
La culture de rôles



La culture de tâches



La culture de la personne



Source: Handy, Charles (1990) *Understanding Voluntary Organisations*, p. 86, 88, 90, 92, ISBN 0-14-01438-6.
Reproduit avec la permission de Penguin Books Ltd.



Cependant, cette culture présente quelques inconvénients:

- La production ne répond pas nécessairement aux besoins;
- Les décisions sont prises de manière arbitraire;
- La pression est constante;
- Elle provoque le ressentiment, la colère et le désir de revanche de la part des perdants;
- Elle place les individus en position défensive;
- Les besoins personnels des membres ne sont pas satisfaits.

La culture de rôles

La culture de rôles est illustrée au moyen d'un diagramme organisationnel qui est en fait celui de nombreuses organisations. Il s'apparente à une pyramide formée de boîtes. À l'intérieur de chaque boîte se trouve un intitulé de poste avec, en plus petit, le nom de la personne qui occupe le poste au moment considéré. Mais la boîte, en fait le rôle, continue d'exister même après le départ de la personne.

Le «concept organisationnel» sous-jacent est que l'organisation est un ensemble de rôles, que matérialisent les «boîtes d'emploi». Assemblées de façon logique et cohérente, ces boîtes permettent l'exécution du travail de l'organisation. L'organisation est une pièce d'ingénierie structurelle, constituée d'un empilement de rôles et de responsabilités interdépendantes. Les individus sont les «occupants des rôles», guidés par des descriptifs de poste qui précisent les exigences liées à leur fonction, ainsi que ses limites. De temps à autre, l'organisation réorganise les rôles et leurs liens tandis que ses priorités changent, puis réaffecte les individus aux différents rôles.

Avantages:

- Les rôles, tâches et fonctions sont clairement définis et respectés;
- Le travail est de bonne qualité;
- Les relations financières et hiérarchiques sont clairement définies et parfaitement respectées;
- Les membres ont le sentiment d'être pris en considération.

Inconvénients:

- Difficultés à affronter les problèmes imprévus;
- Consommation importante de temps, peu de personnes en mesure d'influer sur la structure;
- Rejet des activités non planifiées ou imprévues;
- Prise de décision tardive.

La culture de tâches

La culture de tâches s'est développée en réponse au besoin d'une structure organisationnelle susceptible de répondre aux changements de manière moins individualiste qu'une culture de club, et plus rapidement qu'une culture de rôles.

Le «concept organisationnel» qui sous-tend cette culture est l'affectation d'un groupe ou d'une équipe de talents et de ressources à chaque projet, problème ou tâche. De cette façon, chaque tâche est gérée de la meilleure façon qui soit – il n'est pas besoin de standardiser. En outre, les groupes peuvent être modifiés, démembrés ou renforcés, en fonction de l'évolution des tâches.

La culture de tâches a la préférence de la plupart des professionnels, parce qu'elle permet le travail en groupes et le partage des compétences et des responsabilités.

Avantages:

- Les membres ont le sentiment de contribuer à une mission qu'ils ont à cœur de mener à bien;
- Les individus sont compétents, spécialisés, rationnels, indépendants et analytiques;
- Les causes et les conséquences de chaque problème sont analysées dans le détail, tout comme les solutions envisageables.

Inconvénients:

- Difficulté à mobiliser l'énergie des membres pour gérer les tâches quotidiennes, susciter l'intérêt du public et distribuer des informations;
- Difficulté à se faire comprendre;
- Difficulté à obtenir le consentement des individus lorsqu'un changement s'impose.

La culture de la personne

La culture de la personne diffère radicalement des trois précédentes, dans la mesure où elle donne la priorité aux objectifs individuels et fait de l'organisation un centre de ressources pour les talents individuels. Les exemples les plus évidents en sont ces professions (docteurs, avocats, architectes, etc.) qui se regroupent en cabinets pour leur propre convenance.

Le «concept organisationnel» qui sous-tend cette culture est que le talent individuel est capital, et qu'il doit être servi par une structure minimale. Les professionnels, dans ce type d'organisation, dénigrent le management, dépourvu presque totalement de moyen formel de contrôle sur leur activité. Ils tendent à préférer le type de relations qu'offrent les cabinets, les études ou les associations.



Avantages:

- Les besoins personnels (sécurité, estime de soi, etc.) sont satisfaits, dans une certaine mesure;
- Les relations entre les individus sont proches et amicales, franches et respectueuses;
- L'intégration intellectuelle et émotionnelle des membres fait partie des objectifs visés.

Inconvénients:

- Difficulté à obtenir des résultats immédiats ou à appliquer des décisions;
- Perte de temps et énergie détournée des objectifs et des problèmes à résoudre.

Après cette brève description des différents types de structures identifiés, il faut préciser que, dans certains cas, les organisations, loin d'être des exemples purs de ces structures, en sont en fait un savant mélange. La raison qui explique le style d'organisation fait intervenir différents facteurs; bien souvent, ce n'est pas le fruit d'un choix, mais plutôt du hasard ou de l'évolution.

Suggestions pour la formation

- Demandez au groupe de réfléchir à la pertinence actuelle de la classification des cultures organisationnelles proposée par Handy. Les organisations actuelles présentent-elles de nouvelles caractéristiques? Quel est l'impact d'une base fortement ancrée dans les valeurs, ou d'une politique en faveur du volontariat, sur la culture d'une organisation?

Nous n'allons pas l'expliquer ici dans le détail, mais à chaque style correspond un «type d'individu». Un travail de recherche approfondi vient d'être entrepris afin d'identifier les caractéristiques individuelles qui s'accordent avec tel

ou tel type de culture organisationnelle. Cooke et Laferty ont produit «*The Organisational Culture Inventory*» (inventaire des cultures organisationnelles), instrument quantitatif qui répertorie douze types de normes comportementales décrivant les styles de pensée et de comportement implicitement ou explicitement requis pour «s'adapter» et «répondre aux attentes» au sein d'une organisation ou d'une sous-unité. Ces normes comportementales spécifient la façon dont chacun des membres d'une organisation est censé approcher son travail et interagir avec les autres. Elles déterminent également la façon dont les individus apprennent, aspect davantage développé dans la section consacrée à la conscience de soi. Si l'étude conduite par Cooke et Laferty dépasse la portée de cette publication, nous souhaitons néanmoins souligner l'importance de la culture dans les organisations.

Suggestions pour la formation

- Après les descriptions de la culture ci-dessus, demandez aux membres du groupe d'identifier la culture de leurs propres organisations. Une première étape peut consister à passer en revue les principales caractéristiques de chacun des types. Le groupe doit pouvoir parvenir à un consensus sur le style qui correspond le plus à leurs organisations. Ensuite, ils devront analyser les avantages et les inconvénients de leur culture, et faire le lien avec la réalité de leurs organisations. Le groupe doit être sensibilisé au fait que la culture n'est pas un élément statique; elle évolue avec l'organisation, du fait d'influences tant internes qu'externes.





2. La gestion de soi

2.1 Introduction

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

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

2.2 La conscience de soi

2.2.1 Apprendre à apprendre

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

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

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

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

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

Suggestions pour la formation

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

2.2.2 L'apprentissage expérimental et les styles d'apprentissage

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



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

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

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

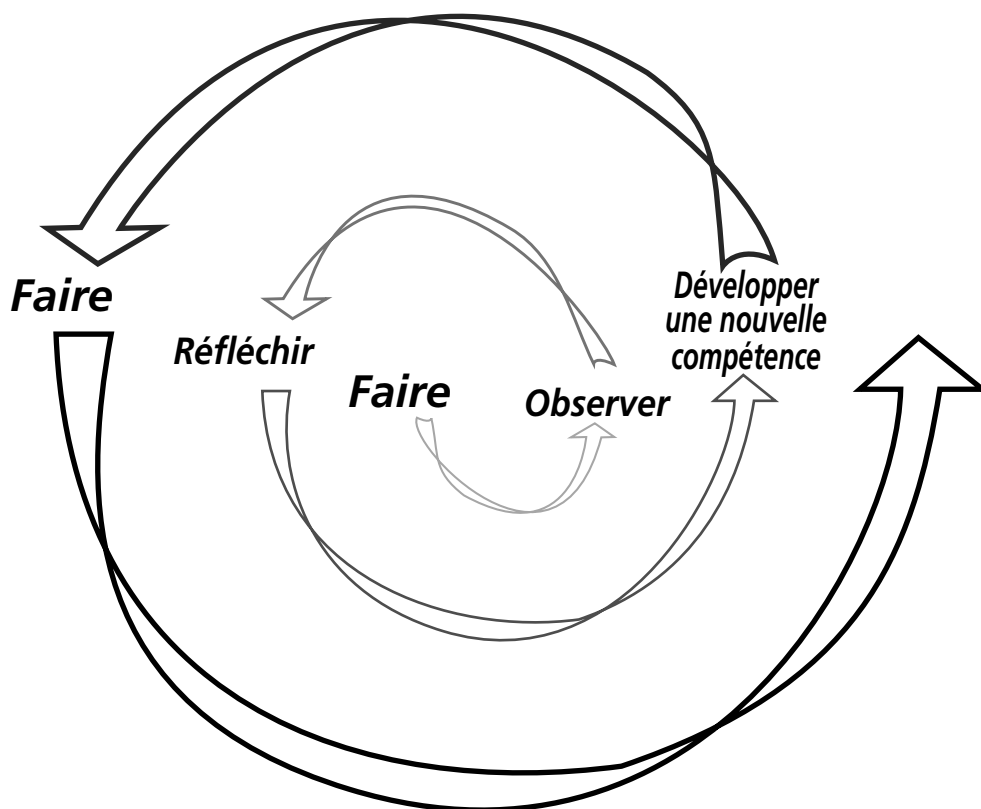
Sachez que, ce questionnaire ayant été élaboré aux USA, certaines affirmations peuvent avoir une forte connotation culturelle.

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

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

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

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



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



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

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

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



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

A chaque phase correspond un style d'apprentissage préféré.

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

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

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

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

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

- Les activistes apprennent davantage des expériences suivantes:

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

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

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

Ils expérimentent une tâche toute nouvelle qui leur semble difficile.

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

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

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

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

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

- Les théoriciens apprennent davantage des activités dans lesquelles :

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

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

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

Ils sont détendus du point de vue intellectuel.

- Les pragmatistes apprennent davantage des activités suivantes:

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

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

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

Ils peuvent se concentrer sur des questions pratiques.

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

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

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

Suggestions pour la formation

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

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



2.2.3 L'apprentissage émotionnel

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

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

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

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

Suggestions pour la formation

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

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

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

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



Suggestions pour la formation

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

2.2.4 Apprendre à penser

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Suggestions pour la formation

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

2.2.5 Les préjugés

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Suggestions pour la formation

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Suggestions pour la formation

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





2.3 Gérer ses ressources personnelles

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

2.3.1 De la compétence au professionnalisme

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

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

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

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

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

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

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

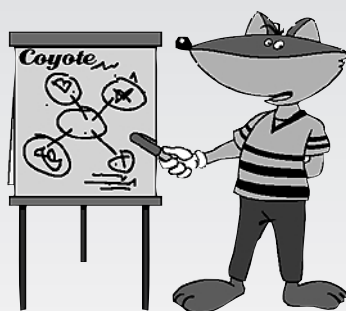
- Identifier vos compétences clés (connaissances, capacités et attitudes).
- Placez-les sur la «carte des compétences» et quantifiez-les (0=rien, 1=très faible, 5=très bon).
- Indiquez les maximums et les minimums.
- Identifiez un travail ou une tâche que vous devez exécuter et répertoriez les compétences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



Suggestions pour la formation

Programme de développement personnel

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



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

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

2.3.2 L'auto-motivation

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

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

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

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

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

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

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

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



Suggestions pour la formation

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

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

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

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

2.3.3 La gestion du temps

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

Qu'est-ce que le temps?

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

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

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



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

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

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

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

Traduction d'un poème irlandais

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

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

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

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

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

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

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

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

Suggestions pour la formation

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





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

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

De 0 à 30 points:

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

De 31 à 40 points:

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

De 41 à 50 points:

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

De 51 à 59 points:

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

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



2.3.4 La gestion du stress

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

Les ressources incluent:

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

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

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

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

Ces facteurs sont les suivants:

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

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

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

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

Cette section examine cette question en détail.

La perception de soi

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

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



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

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

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

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

La résistance physique face au stress

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

Age

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

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

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

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

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

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

Ressources externes

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

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

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



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

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

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



2.3.5 La gestion de la communication

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

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

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

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

Fig. 7

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.6 La gestion du changement

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

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



Suggestions pour la formation

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

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

Il existe différents types de changement.

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

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

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

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

Questions clés à se poser:

Quels sont les catalyseurs internes pour le changement personnel?

Quels sont les catalyseurs externes pour le changement personnel?

Quels sont les principaux obstacles au changement personnel?

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

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

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



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

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

La mise en œuvre du changement fait intervenir quatre phases:

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

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

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

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

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

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

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

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

2. *Apprendre à rêver*

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

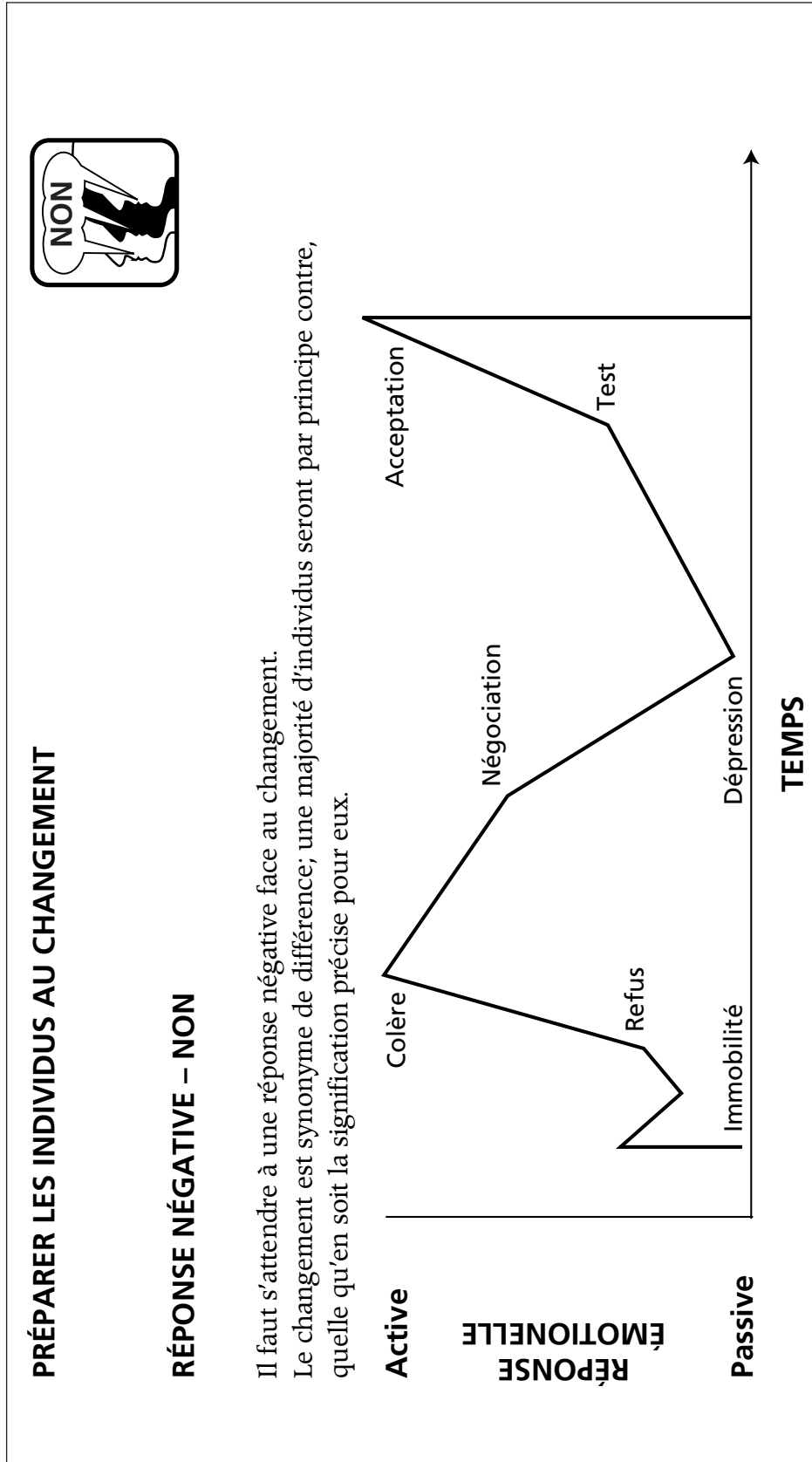
3. *Ne pas attendre que le changement provienne des autres*

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

4. *Créer des relations dynamiques*

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

Fig. 8



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



Fig. 9

PRÉPARER LES INDIVIDUS AU CHANGEMENT



RÉPONSE POSITIVE – OUI

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

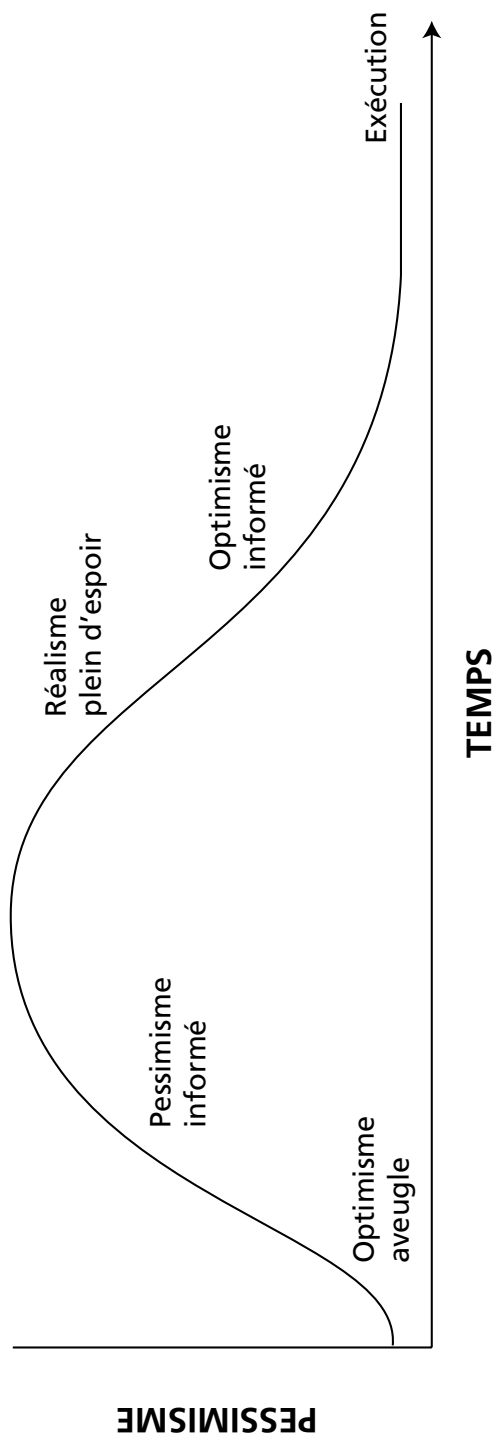
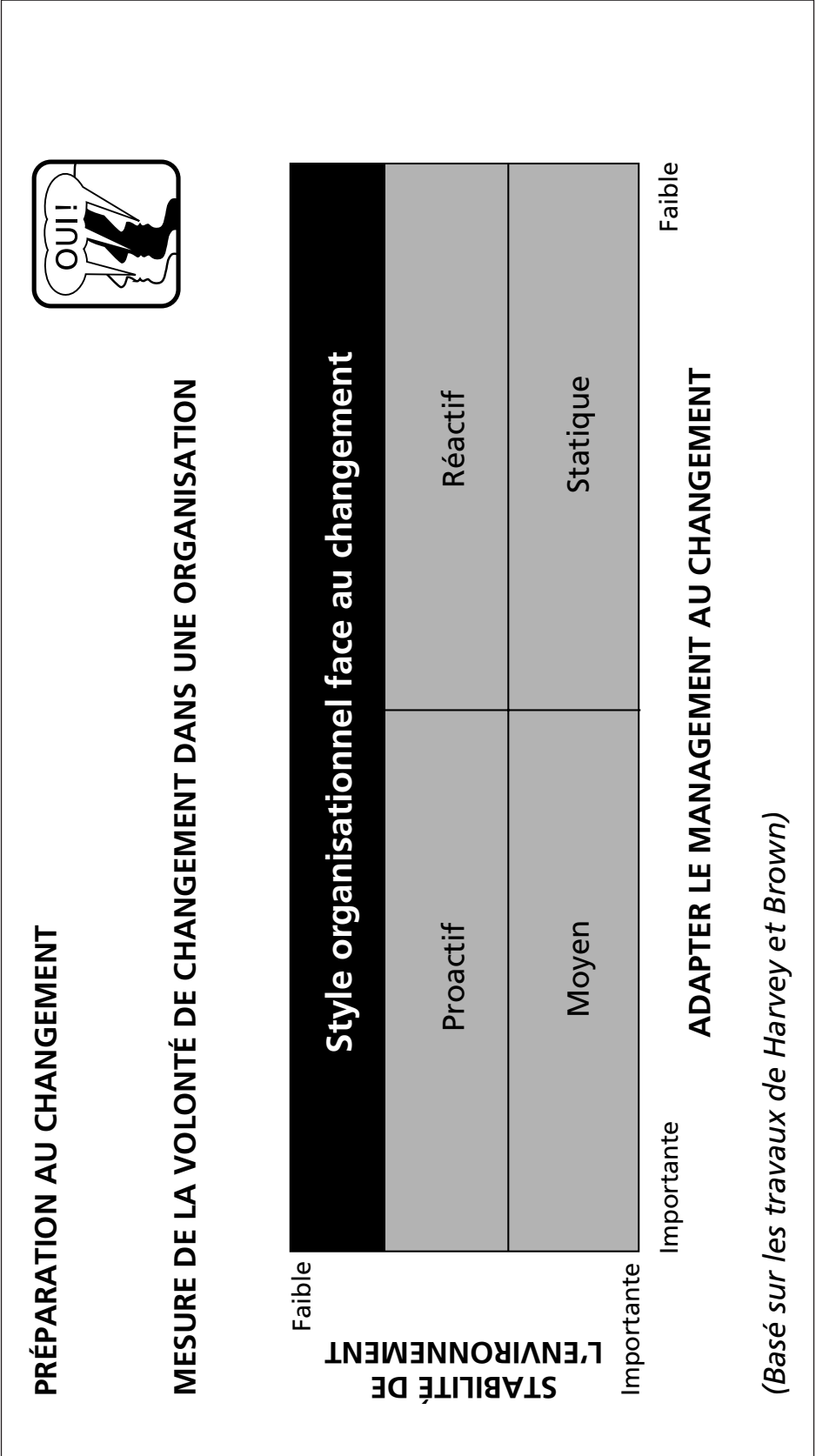


Fig. 10



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



3. La gestion des individus

3.1 Introduction

Qui sont les «individus»?

Dire que les individus qui forment l'organisation sont sa ressource la plus précieuse est peut-être un poncif – mais c'est pourtant la vérité. Et il importe de gérer ces individus d'une façon qui leur permette d'être impliqués dans leur travail et de développer leur potentiel personnel – pour eux-mêmes mais également pour l'organisation.

L'objectif de la majorité des organisations européennes de jeunesse est le développement des individus. Alors, peut-être serait-il sage de commencer par ceux qui se trouvent à l'intérieur de l'organisation – qu'ils soient rémunérés ou volontaires, membres du personnel ou du conseil d'administration. Chaque individu – en tant que membre d'un groupe ou en tant que personne individuelle – doit faire l'objet d'une gestion et d'un encadrement qui favorisent l'optimisation de son potentiel et garantissent que ses efforts servent au mieux l'organisation.

Chacun met des talents, des compétences, des connaissances et des expériences au service de son travail. Pour les besoins de ce T-Kit, nous allons regrouper ces différents ingrédients sous le terme de «compétences». Ainsi, chacun possède un ensemble unique de compétences applicables de différentes façons dans diverses situations. Par exemple, un membre non rémunéré du conseil d'administration apportera des années d'expérience de la gestion financière, la capacité de lire et d'interpréter des bilans, ainsi qu'un véritable talent pour expliquer des chiffres à des novices. Le revers de la médaille résidera dans l'origine de son expérience, issue d'un secteur différent – de la sphère des entreprises, dont le profit est la force motrice. Cette personne aura peut-être des difficultés à trouver un équilibre entre l'approche commerciale et les objectifs sociaux poursuivis par l'organisation. À l'inverse, le travailleur social, naturellement doué pour nouer des relations avec les jeunes dans la rue et pour apporter des conseils, aura des difficultés à tenir une comptabilité. Ces deux profils possèdent chacun des compétences spécifiques et peuvent apporter une contribution majeure à l'organisation. Gérer les individus consiste en conséquence à tirer le meilleur profit de leurs compétences, le plus longtemps possible, et à veiller à la poursuite de leur développement.

Ce chapitre du T-Kit traite de la gestion des individus. Une partie importante est consacrée aux

concepts de travail en équipe et de leadership, qui constituent les fondements sur lesquels reposent les autres réflexions. Après avoir répondu à la question «Qui sont les individus?», la section suivante tentera de répondre à la question «Comment les gérer?».

Ce chapitre propose une série de suggestions pour des discussions ou des réflexions. Dans certains cas, figure également une liste de réponses possibles.

3.2 Les équipes et les leaders

3.2.1 Le travail en équipe et le leadership

La plupart des organisations européennes de jeunesse, si ce n'est toutes, sont constituées de personnes qui travaillent en équipe. La synergie créée par des individus travaillant dans la même direction permet de réaliser davantage

Suggestions pour la formation

Qu'est-ce qu'une équipe?

Un groupe constitué pour un objectif commun spécifique ?

Un groupe prêt à faire passer les objectifs du groupe avant les objectifs individuels?

Qu'est-ce qui fait l'efficacité d'une équipe?

Les compétences en matière de communication et de feed-back?

La capacité de maintenir le groupe?

Le soutien du leadership ?

L'équilibre entre les diverses compétences?

Un climat de confiance, d'ouverture et de partage?

Une participation massive et volontaire?

Un engagement vis-à-vis des objectifs du groupe?

Quels sont les inconvénients du travail en groupe?

La consommation de temps?

La perte d'identité individuelle?



de choses que l'action d'individus ne partageant pas la même vision. Souvent pourtant, ces équipes sont géographiquement dispersées, formées de membres volontaires et rémunérés, travaillant à temps plein ou partiel, de jeunes et de moins jeunes et, faut-il le dire, de personnes compétentes et incompétentes. Cette diversité est source de richesses, mais aussi de difficultés.

Cette section se propose de fournir un certain nombre d'outils qui vont vous aider à tirer le meilleur profit de vos équipes. Vous pouvez commencer par poser les questions suivantes, sous forme d'exercice par exemple.

Suggestions pour la formation

- Comparez les rôles définis par Belbin à ceux remplis par les membres de votre équipe

Meredith Belbin a réalisé un important travail à propos des rôles individuels qu'assument les différents membres du groupe. En tant que membres, et plus particulièrement en tant que leaders, nous devons comprendre les rôles qui nous correspondent le mieux. Belbin a regroupé les «personnes utiles au sein d'une équipe» en huit catégories décrites dans le tableau ci-contre.

Comme vous pouvez le voir, chacun de ces rôles présente des forces et des faiblesses, de la même façon que tout individu au sein d'une équipe. L'essentiel pour nous est de comprendre et d'évaluer ces rôles, afin de repérer les lacunes au sein de nos équipes.

Les rôles assumés par les individus dans une équipe sont fréquemment fluides et dynamiques, évoluant tandis que l'équipe se développe ou que la situation se modifie. Dans un sens, il est utile de concevoir le leadership en tant que simple rôle, que chacun peut prendre en charge, de la même façon que le management. Ce dernier rôle en particulier peut être subdivisé en plusieurs fonctions qui peuvent être confiées à des personnes différentes à des moments différents.

Les termes de leadership et de management sont souvent employés pour désigner une même fonction, à tort. On attend souvent des leaders qu'ils soient de bons managers, et des managers qu'ils assurent le leadership des personnes qu'ils gèrent.

Pour exprimer cette distinction, on peut dire que **«les managers font les choses bien, tandis que les leaders font les bonnes choses»**; en d'autres termes, les leaders sont responsables de l'efficacité et les managers du bon fonctionnement. Pour le leader, les questions prioritaires sont l'orientation et l'axe de travail, tandis que le manager est concerné par la méthode et la mise en œuvre. Par exemple, le leader est celui qui va prendre l'initiative de développer une stratégie, introduire de nouveaux concepts et encourager l'analyse et la critique des performances et des politiques de l'organisation. Le manager va veiller à ce que les politiques convenues aient été appliquées, que les indicateurs et les mesures de performance soient appropriés et aient été mis en œuvre. Il est concerné par la mise en application, tandis que le leader l'est davantage par la conception. Il est clair que ces deux fonctions – leadership et management – sont difficilement séparables. La réalité est que certaines personnes, en position de responsabilité, possèdent des compétences plus affirmées en matière de leadership qu'en matière de management, et vice-versa. Une donnée supplémentaire qui corrobore l'approche par équipe du management des organisations.

Suggestions pour la formation

- Quelles sont les différentes fonctions d'un manager?

Coordination
Encouragement
Motivation
Rôle d'exemple
Recrutement
Définition des objectifs
Surveiller l'exécution du travail
Préserver une vision globale



Les organisations se constituent dans la perspective d'une tâche ou d'un objectif particulier. Une mission essentielle du leadership consiste **à clarifier cet objectif et à unir les individus dans un engagement commun vis-à-vis de cet objectif**. John Adair a suggéré que la réalisation de cet objectif dépendait de l'attention accordée par le leader aux besoins des **individus** et à ceux du **groupe (ou de l'équipe)** dans son ensemble.

Lorsque nous dirigeons – en fait gérons – un groupe d'individus, nous devons prendre en considération la quantité de temps et d'efforts que nous investissons dans ces trois domaines (la tâche, les besoins des individus et ceux du



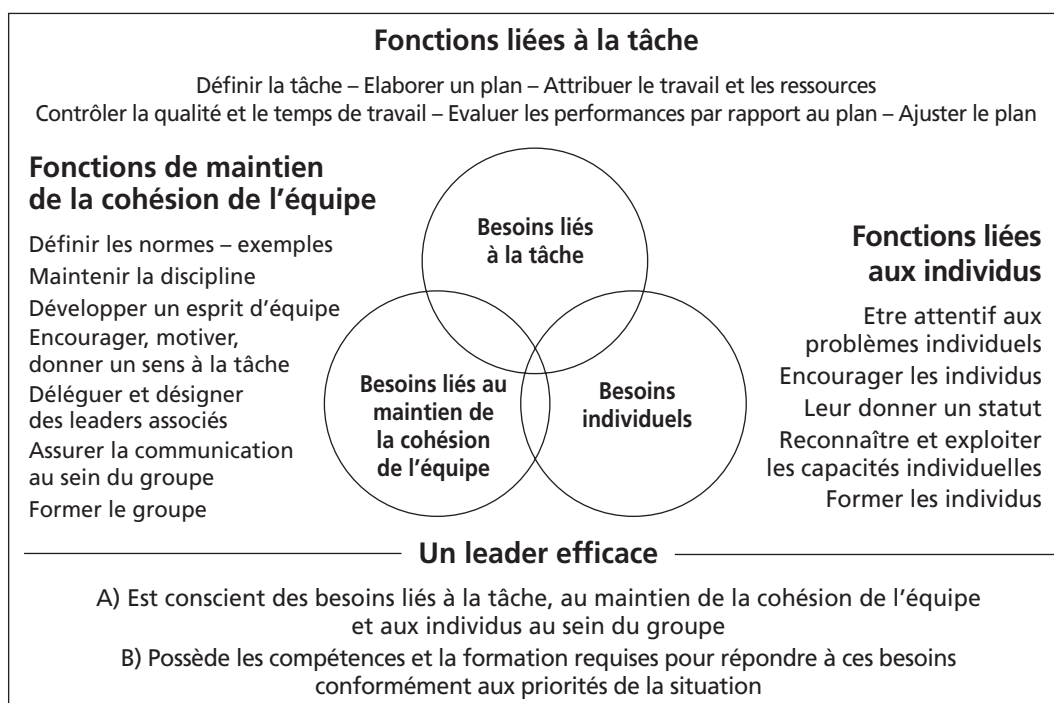
Fig. 11: Personnes utiles à avoir au sein d'une équipe!

Type	Caractéristiques typiques	Qualités	Faiblesses légitimes
Le travailleur de l'entreprise	Conservateur, obéissant et prévisible	Capacité d'organisation, sens pratique, travailleur acharné et auto-discipliné	Manque de souplesse et de ré pondant aux idées nouvelles
Le président	Calme, contrôle de soi et confiance en soi	Capacité à traiter tous les collègues en fonction de leurs mérites et sans préjugés, sens développé des objectifs	Tout simplement ordinaire du point de vue de ses capacités intellectuelles et créatives
Le moteur	Très nerveux, ouvert et dynamique	Dynamisme, capacité à défier l'inertie, suffisance, inefficacité ou déception de soi	Tendance à l'impatience, irritation et provocation
Le créateur	Individualiste, sérieux, et peu orthodoxe	Génie, imagination, intelligence et savoir	Dans les nuages, tendance à négliger les détails pratiques et le protocole
L'innovant	Extraverti, enthousiaste, curieux et communicatif	Capacité à entrer en contact avec les autres, à explorer la nouveauté, et à relever les défis	Susceptible de se désintéresser une fois la fascination initiale disparue
L'évaluateur	Sobre, peu émotif et prudent	Capacité de jugement, discrétion et réalisme	Manque d'inspiration ou incapacité à motiver les autres
Le travailleur en équipe	Social, plutôt peu sévère, sensible	Capacité à répondre aux individus et aux situations, et à promouvoir l'esprit d'équipe	Indécision dans les moments de crise
Le finisseur	Appliqué, ordonné, anxieux et consciencieux	Capacité à donner suite, perfectionnisme	Tendance à s'inquiéter inutilement, répugnance à lâcher prise

Source: Belbin, R.M. (1981) *Management Teams*, Heinemann; réimprimé avec la permission de Butterworth Heinemann Publishers, a division of Reed Educational and Professional Publishing Ltd.



Fig. 12: Modèle du leadership centré sur la tâche



Source: Adair, John (1983) *Effective Leadership: a Self Development Manual*, Aldershot: Gower ISBN 0-330-28100-3

groupe). Si nous déployons des efforts importants pour maintenir l'identité et le bon moral du groupe, mais que nous négligeons de répondre aux besoins (ou exigences) de ses membres, alors l'objectif visé en pâtira. Le résultat sera le même si nous consacrons toute notre attention aux besoins (ou aux exigences) d'un ou deux membres au détriment de la cohésion du groupe et de la compréhension commune. En outre, si nous nous concentrons en permanence sur la tâche à accomplir, sans nous investir dans la construction du groupe en tant qu'équipe, ou dans les besoins de développement de chacun, alors il sera probablement difficile de maintenir l'attention du groupe sur l'accomplissement de la tâche sans dévier de l'objectif visé.

Dans la mesure où les équipes sont fluides et dynamiques, le leadership doit lui aussi posséder ces deux qualités. Le caractère impitoyable de leaders historiques, célèbres dans le monde entier, peut être interprété comme résultant de l'engagement résolu dans une cause; un engagement partagé par les partisans, surpassant toutes les autres considérations. Mais, dans les organisations européennes de jeunesse de ce début de millénaire, la prise de décision partagée et le concept d'équipe sont des facteurs cruciaux pour l'atteinte des objectifs. Si le leadership basé sur la personnalité du leader donne

de bons résultats, le leadership «soutenable», intégrateur et participatif, permet de répondre à une plus grande diversité de besoins grâce à une palette encore plus large de solutions.

Suggestions pour la formation

- En groupes restreints, initiez une discussion sur un leader historique et sur ce qui a favorisé la réussite de son action

Répondre à des besoins est la raison d'être de beaucoup de nos organisations, si ce n'est toutes. Les besoins sont souvent différents et changeants. En conséquence, le leadership doit savoir réagir de façon adéquate et être capable d'anticipation. La notion de «**style**» de leadership peut faciliter notre compréhension de la question. Pour un leadership dynamique et flexible, le leader doit être en mesure de déchiffrer des situations – des tâches, des équipes et des individus – et de décider de la façon d'y répondre. Les décisions du leader vont également créer des situations: de nouvelles tâches, des équipes plus soudées, des individus plus épanouis (et leurs contraires). La façon dont sont prises ces décisions est le reflet du style de leadership.



Plusieurs auteurs ont travaillé sur les styles de leadership par rapport au développement de l'équipe. Leurs modèles peuvent de ce fait contribuer à l'évaluation de la pertinence de tel ou tel style à un stade particulier du développement d'une équipe.

Fig. 13: Développement d'une équipe: le modèle du «mât glissant»

ÉQUIPE PERFORMANTE
• Direction positive • Créativité • Initiative • Créativité • Ouverture, relations honnêtes • Engagement, fierté au sein de l'équipe, esprit d'équipe • Maturité
NORMATISATION DE L'ÉQUIPE
• Nouveaux objectifs • Atmosphère d'honnêteté, de tolérance et d'écoute • Relations plus profondes, compréhension mutuelle des valeurs et des contributions de chacun • Tâche exécutée en fonction des capacités de chacun et de l'équipe • Définition de la discipline propre à l'équipe • Développement de la confiance en soi
ÉVOLUTION DE L'ÉQUIPE
• Expression des sentiments au sujet de chacun • Emotions • Manque d'objectifs • Insécurité • Individus se comportant à l'opposé des attentes
FORMATION DE L'ÉQUIPE
• Qui suit qui? • Ecoute insuffisante • Sentiments cachés • Relations superficielles • Inflexibilité • Conscience de la position • Agir selon les attentes des autres • Penser à ses propres besoins et problèmes

Source: Tuckmann, B.W. (1965) «Developmental sequences in small groups» in *Psychological Bulletin* vol. 63, p. 384-399. Copyright 1965 by the American Psychological Association. Réimprimé avec permission

Ce modèle présente différentes phases du développement d'une équipe. En réalité, ces phases ne sont jamais aussi distinctes; l'équipe va parfois faire marche arrière, complètement ou partiellement, tandis qu'elle se dirige vers le sommet de son développement et sa «performance» maximale.

Fig. 14: Comment choisir un style de leadership?

	Dicte	Vend	Teste	Consulte	Associe
Zone d'autorité accaparée					
Zone d'autorité partagée					
Dictier					
<i>Manager</i>	Réfléchit	Planifie	Décide		
<i>Groupe</i>	Se soumet	Se conforme	Donne son accord		
Vendre					
<i>Manager</i>	Décide, puis soumet sa décision à l'équipe afin d'obtenir son accord				
<i>Groupe</i>	Prend connaissance des idées et donne son accord				
Tester					
<i>Manager</i>	Planifie, puis propose différentes solutions au groupe avant de décider				
<i>Groupe</i>	Donne son avis sur les différentes solutions, puis donne son accord pour la solution choisie				
Consulter					
<i>Manager</i>	Présente les problèmes au groupe et sollicite des solutions possibles avant de prendre une décision				
<i>Groupe</i>	Participe à la réflexion et à la résolution du problème, mais pas à la décision ou au contrôle				
Associer					
<i>Manager</i>	Partage l'ensemble des décisions et le contrôle				
<i>Groupe</i>	Partage le contrôle et devient un organe démocratique				

Source: Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H., «How to choose a leadership pattern» in *Harvard Business Review*, May-June 1973. Copyright 1973 by President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.



Le modèle ci-dessus illustre le processus selon lequel l'autorité ou la prise de décision vont être graduellement transférés au groupe, tandis que celui-ci développe les compétences – individuelles et collectives – nécessaires pour effectuer la tâche. Un groupe tout à fait capable et suffisamment expérimenté pour conduire la mission ne répondra pas volontiers à un style de leadership «directif» (ou autoritaire). De la même façon, une équipe récemment constituée – même si elle est formée d'individus hautement compétents – aura rapidement besoin d'informations et d'orientations afin de pouvoir progresser en direction d'une autorité partagée en matière de prise de décision.

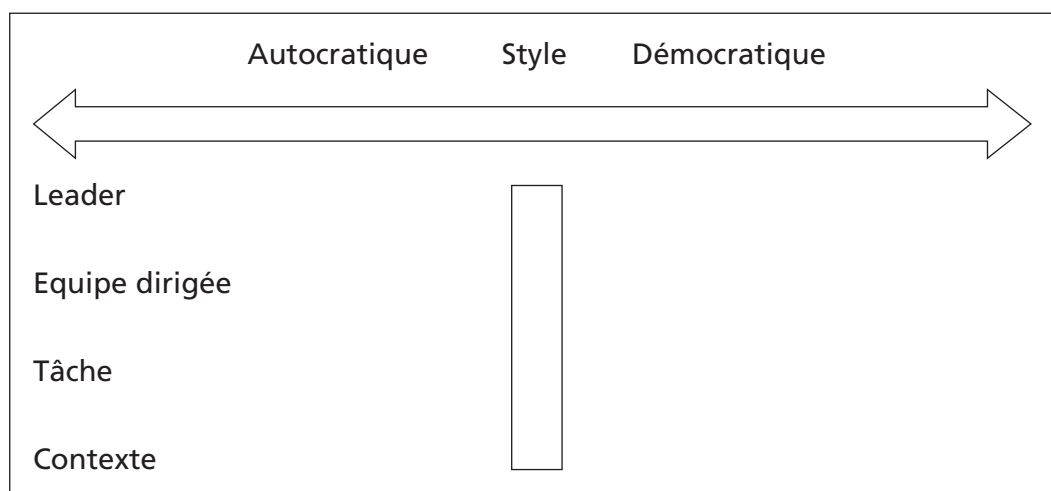
Comme tout autre rôle ou fonction au sein d'une équipe, le leadership – quel qu'en soit le style – exige l'acquisition de compétences; et pas seulement pour choisir tel ou tel style et décider à quel moment le mettre en œuvre. L'expression de «délégation de compétences/pouvoirs» exige que l'on s'y attarde un instant, dans la mesure où elle désigne à la fois un style de leadership et l'une des compétences applicables à de nombreux styles. Cette expression, quand elle désigne un style de leadership, exprime le transfert de l'autorité de la prise de décision aux membres de l'équipe. Elle requiert un niveau de confiance élevé dans le leader et l'équipe, et une parfaite compréhension des tâches et des compétences de l'équipe. En tant que compétence générique, déléguer exige également confiance et compréhension; de plus, elle requiert la capacité de décider des tâches ou des responsabilités qu'il convient de déléguer.

Suggestions pour la formation

Quelques questions à poser aux stagiaires (individuellement et collectivement)

- Rédigez deux listes – l'une répertoriant les caractéristiques d'une équipe idéale – ex.: communication, prise de décision, confiance, soutien, etc; et une autre décrivant les types de personnes nécessaires dans une équipe idéale – ex.: leader, «chercheur de ressources», «gardien du temps», coordinateur, travailleur –. Comparez ces deux listes avec l'équipe dont vous faites partie. Quelles sont les insuffisances de votre équipe et les doubles emplois en matière de compétences?
- A votre avis, quelles sont les compétences et quels sont les attributs de leader idéal au sein de votre organisation?
- En réponse au modèle du «mât glissant» (fig. 13), choisissez une équipe que vous dirigez, et discutez du stade de développement auquel elle se trouve. Quel style de leadership semble le plus approprié pour garantir le développement et la réalisation de la tâche?

Fig. 15: L'option la plus adaptée



Source: Reproduit avec la permission de B600 «The capable Manager», The Open University, 1994



En conclusion, nous avons considéré les équipes en tant que groupes dynamiques en évolution, et les leaders en tant que personnes dynamiques et flexibles au sein de ces groupes. Nous avons pris conscience de la nécessité d'une attention équitablement répartie entre la tâche, les besoins des individus et ceux du groupe en tant qu'équipe.

Précédemment, nous avons analysé le contexte de notre organisation; interne, en terme de culture organisationnelle et externe, en référence au contexte social, technique, économique, politique et environnemental (**STEPE**) dans lequel nous travaillons.

Le leadership est crucial dans tous ces aspects. La forme de leadership la plus efficace sera «l'option la plus adaptée» pour répondre aux exigences liées aux quatre éléments suivants: le style préféré par le leader, le style préféré par l'équipe, le style le plus approprié à la tâche, et enfin le style le plus approprié au contexte.

Dans la prochaine section, nous allons nous pencher sur les questions et les compétences qui permettent de faire fonctionner l'équipe.

Ce faisant, nous allons élaborer une série d'outils de management et discuter des choix d'utilisation par les managers.

3.2.2 Motiver les individus

Dans le chapitre 2, nous avons analysé le concept de la motivation personnelle. A présent, nous allons examiner comment motiver les autres, en nous appuyant sur quelques modèles théoriques.

Suggestions pour la formation

Pour introduire le sujet de la motivation, il nous faut d'abord nous poser quelques questions:

- Dans le travail (rémunéré ou volontaire) que vous effectuez pour votre organisation, qu'est-ce qui vous fait plaisir ou vous apporte des satisfactions, et qu'est-ce qui vous déplaît ou provoque en vous des insatisfactions (sous forme de listes)?
- Pensez à d'autres activités que vous pourriez exercer au sein de votre organisation ou d'une autre – le cas échéant, que changeriez-vous sur vos listes?

Choisissons un élément de cette liste, l'argent par exemple. Nous constatons que celui-ci peut être à la fois source de motivation et source de démotivation. Herzberg a émis l'idée selon laquelle certains facteurs nous apportent un sentiment de satisfaction, mais que leur absence n'est pas nécessairement source d'insatisfaction. De la même façon, certains facteurs sont source d'insatisfaction, mais leur absence ne sera pas forcément source de satisfaction, mais plutôt d'absence d'insatisfaction.

Facteurs «moteurs» (d'Herzberg) = facteurs de satisfaction = contenu du travail = besoins supérieurs de la pyramide de Maslow

Facteurs «d'hygiène» (d'Herzberg) = facteurs de mécontentement = contexte de travail = Besoins inférieurs de la pyramide de Maslow

Suggestions pour la formation

- Reprenez vos listes. Quels éléments classifieriez-vous en tant que facteurs d'hygiène et en tant que facteurs moteurs?

Maslow a représenté cette hiérarchie des besoins par le schéma page suivante, suggérant ainsi que lorsqu'un niveau de besoins est satisfait, l'individu passe alors à un niveau supérieur.

Si les besoins inférieurs ne sont pas satisfaits (niveaux 1, 2 et 3), alors les besoins supérieurs n'ont aucune pertinence.

Concernant les individus que nous gérons, il semblerait qu'il faille dans un premier temps investir les efforts dans la satisfaction de leurs besoins inférieurs – les facteurs de mécontentement ou facteurs d'hygiène de Herzberg. Souvent, mais pas toujours, nos organisations peuvent affirmer que les besoins inférieurs sont satisfaits et que le rôle du manager doit être axé sur la satisfaction des besoins supérieurs, tels que la réussite, la reconnaissance, l'estime de soi, le développement personnel et la réalisation de soi.

Suggestions pour la formation

- Comment, en tant que manager, fais-je en sorte de garantir la satisfaction des besoins inférieurs des personnes qui travaillent pour moi? Comment fais-je en sorte qu'ils soient en permanence assurés?



Les facteurs de motivation (de niveau supérieur, besoins de réalisation) déterminent la qualité de la vie professionnelle et la qualité des expériences dans le cadre du travail. Certains sont inhérents au travail, comme la réalisation des objectifs. D'autres résultent d'un management de qualité: respect des autres et de la part des autres, opportunités de développement et travail motivant.

Alderfer (dans Handy, 1990) a regroupé les besoins illustrés par la pyramide de Maslow en trois catégories – les besoins relatifs à l'existence (Maslow 1&2), les besoins relatifs aux relations (Maslow 3 & partie de 4) et les besoins relatifs au développement (partie de 4, & 5). Il a affirmé que ces besoins étaient chroniques (toujours présents) ou épisodiques (parfois présents). On constate ici des parallèles évidents avec le modèle de leadership centré sur l'action de John Adair, présenté dans le chapitre précédent (fig. 12). Les besoins physiologiques peuvent être assimilés aux besoins liés à la tâche, les besoins relationnels aux besoins de l'équipe et les besoins de développement aux besoins individuels.

Suggestions pour la formation

- Réfléchissez aux effets que pourrait avoir le style de leadership sur la motivation des membres de votre équipe. Certains styles de leadership sont-ils plutôt centrés sur les facteurs d'hygiène et d'autres sur les facteurs moteurs?

La théorie X et la théorie Y de McGregor suggèrent que les styles de management se répartissent en deux catégories définies à partir des théories relatives à la motivation des individus au travail. La théorie X affirme que la plupart des individus sont paresseux, incapables de se discipliner et de contrôler leur travail, qu'ils préfèrent la sécurité et fuient les responsabilités. En conséquence, il faut leur apporter des incitations et leur dire ce qu'ils doivent faire.

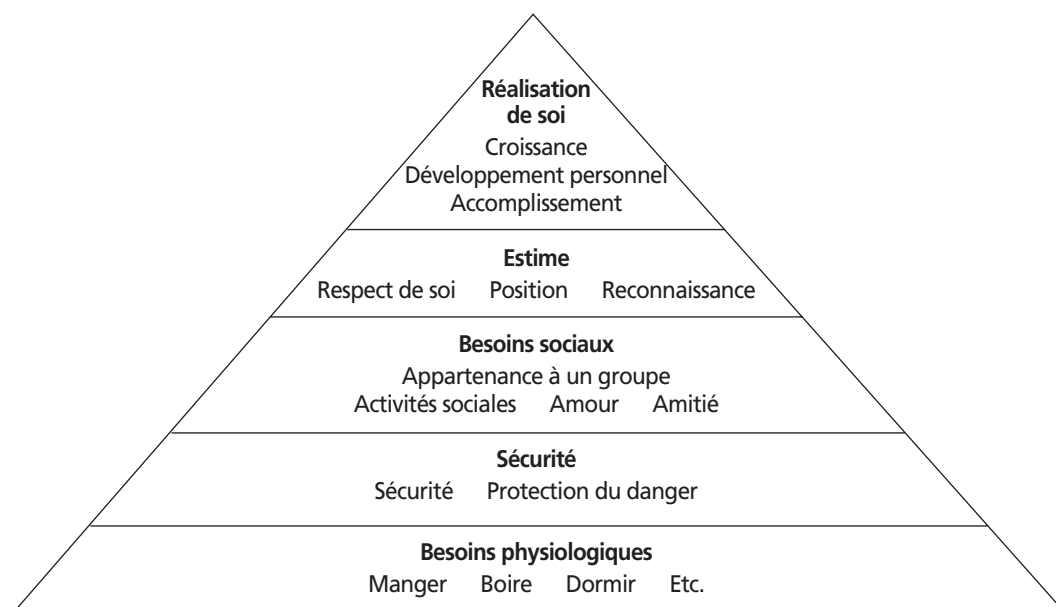
La théorie Y affirme que tous les individus trouvent le travail naturel, acceptent l'autodiscipline, recherchent les responsabilités et apprécient les engagements. Aussi, les individus ne peuvent-ils concrétiser leur potentiel que s'ils ont la possibilité de faire appel à leur imagination et à leur créativité.

Suggestions pour la formation

- Analysez vos expériences relatives au fait de gérer les autres et d'être gérés. Comment réagissez-vous à ces deux théories? Quels témoignages pouvez-vous apporter qui corroborent l'une ou l'autre?

Source: Maslow, A.H. *Motivation and Personality*, c 1954.
Réimprimé et reproduit électroniquement par permission de Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Fig. 16: Les besoins individuels – Pyramide de Maslow





3.2.3 Aider à la prise de responsabilités

Aider à la prise de responsabilité est intimement mêlé à tout cela. Si l'on se réfère au modèle de Tannenbaum et Schmidt présenté dans la section précédente (fig.14), on constate que les leaders (et/ou les managers) peuvent conserver leur pouvoir ou le déléguer aux autres, selon le style de leadership (ou de management) pour lequel ils ont opté. Aider à la prise de responsabilité n'implique pas nécessairement le transfert du pouvoir d'une autorité à un subalterne. Selon certains philosophes, chacun d'entre nous est déjà en possession du pouvoir, et le rôle de celui qui le délègue se limite à permettre sa réalisation. Lorsque nous travaillons avec les jeunes en particulier, nous devons être conscients des situations où nous leur refusons le pouvoir ou où nous les accablons de pouvoir, ainsi que des situations où nous les privons de leur pouvoir en ne laissant pas s'exprimer leurs connaissances, leur créativité ou leurs aptitudes.

Nous revenons sur l'idée que l'objectif de la majorité de nos organisations est de permettre aux jeunes de parvenir à leur potentiel maximal. L'attitude qui consiste à déléguer des responsabilités dans la gestion de nos collaborateurs, vise principalement la valorisation du plein potentiel des ressources humaines de l'organisation.

Enfin, nous devons examiner une nouvelle fois le facteur de dynamisme. Les individus et les organisations changent, de même que les environnements et les contextes dans lesquels ils évoluent. Ces modifications influent nécessairement sur la motivation: par le biais des expériences antérieures (éducation, scolarisation, expériences dans les contextes professionnel et non professionnel); par le biais des situations présentes (les propres perspectives des individus et notre vision des perspectives de nos collaborateurs); par le biais de nos perceptions de l'avenir (perspectives au sein de l'organisation et à l'extérieur, aspirations personnelles, rémunérées ou volontaires). Le jeune volontaire bénéficiant d'antécédents familiaux stables, d'une bonne éducation et des encouragements de ses pairs et des leaders, va avoir une motivation très différente de la personne privée de tels encouragements et dont les expériences antérieures sont du registre de l'échec ou du rejet. Les deux peuvent être motivés, mais la façon dont se combinent les facteurs d'hygiène et de motivation va être très différente. Les besoins supérieurs de Maslow sont axés sur le développement personnel et la réalisation du potentiel individuel. Une approche encourageant la prise de responsabilité, construite sur la conscience des besoins progressifs de nos partenaires de travail et l'engagement à y répondre, est la voie vers la motivation dans tous les secteurs de nos organisations.

3.2.4 La responsabilité

Dans un monde où la législation vient de plus en plus souligner et définir les responsabilités, les managers doivent envisager leurs responsabilités à plusieurs niveaux.

A un niveau personnel, il nous incombe de gérer des charges de travail. L'ironie est que, dans de nombreuses organisations fondées sur des valeurs, on suppose que les personnels vont automatiquement assumer des charges de travail de plus en plus lourdes – «pour l'amour du travail!». Nous devons répondre à nos amis et à notre famille de la somme de temps consacrée à notre travail et de la façon dont nous autorisons notre travail à affecter notre santé et notre bien-être en général. Cette remarque concerne les managers qui, soit ferment les yeux en ne faisant rien pour mettre un terme à ce genre de pratiques, soit les encouragent en exigeant toujours plus de leurs subalternes.

A un autre niveau, les managers doivent considérer la question du professionnalisme – pour eux, mais aussi pour leur personnel. L'absence de paiement n'excuse pas une conduite non professionnelle, et cela vaut tant pour les volontaires que les membres du conseil d'administration, mais aussi pour les personnels rémunérés. Il importe de considérer les limites des relations personnelles sur le lieu de travail, les questions de préjugés et de discrimination, de santé et de sécurité, d'honnêteté et d'intégrité. A un niveau organisationnel, nous devons considérer les systèmes en place qui protègent les travailleurs des accusations d'inconduite dans ces domaines. Cela aura sans aucun doute des répercussions sur les ressources financières et autres. Toutes ces questions sont largement réglementées mais les valeurs de nos organisations devraient elles aussi influencer sur notre engagement vis-à-vis de celles-ci.

A un niveau supérieur, la nature des organisations européennes est telle que nous avons également des responsabilités «extérieures». Nous devons répondre à nos sponsors et, plus encore peut-être, aux personnes que nous servons. La qualité des services et des informations que nous fournissons reflète le sérieux avec lequel nous prenons toutes nos responsabilités.

3.3 La formation, le développement et l'évaluation

3.3.1 L'organisation apprenante

De nombreuses organisations de jeunesse ciblent un développement holistique des jeunes. Leur



façon de procéder est propre à chacune. Les valeurs qui fondent nos organisations sont parfois en contradiction avec les dures réalités de la gestion de programmes avec des ressources insuffisantes. Cette situation peut conduire à des compromis s'agissant de la somme de temps et d'argent consentie à l'apprentissage. Néanmoins, il est possible d'identifier certaines caractéristiques clés des organisations que l'on appelle «organisations apprenantes».

Ce concept s'articule autour de l'idée selon laquelle les organisations se développent par l'intermédiaire du développement individuel et personnel de ceux qui travaillent en leur sein. Suivent certains concepts clés:

- Le bénéfice et la valeur de la poursuite du développement permanent sont reconnus par le personnel et les volontaires.
- Tous les travailleurs – rémunérés et volontaires – sont encouragés à prendre la responsabilité de leur propre apprentissage et développement.
- Les structures de l'organisation sont à la fois suffisamment fonctionnelles et flexibles pour autoriser le développement et l'épanouissement personnel.
- Le climat ambiant favorise l'apprentissage grâce aux expériences et au feed-back, et autorise les erreurs.
- Les stratégies et les politiques sont élaborées au moyen de la consultation et en tant que processus d'apprentissage consciemment structurés.
- L'engagement financier se manifeste par une budgétisation effective pour soutenir le processus d'apprentissage

Suggestions pour la formation

- Demandez aux participants d'évaluer leurs organisations à la lumière de ces principes. Où se situent les forces et les faiblesses? Où sont les freins et où sont les opportunités?

La tentation existe, lorsque l'on encourage l'apprentissage – notamment chez les jeunes – d'oublier que le développement personnel est censé se traduire en développement organisationnel. Sans objectif précis ni mission organisationnelle claire, il est impossible d'évaluer si l'apprentissage personnel va effectivement contribuer à leur atteinte ou si l'investissement en temps et en argent se justifie. Par exemple, investir dans des cours d'espagnol sera difficile à justifier pour une organisation dont le principal champ d'action est le Bélarus!

Une autre tentation est de percevoir les stages de formation comme les seules opportunités d'apprentissage. Pourtant, le concept de «formation et développement» est connu pour englober davantage que la seule participation à des stages et «l'apprentissage» a tendance à servir de terme fourre-tout pour désigner toute expérience qui, à condition d'être correctement conduite, favorise le développement personnel. En tant que managers d'organisations apprenantes, nous devons être suffisamment ouverts pour appréhender toutes les opportunités susceptibles de contribuer au développement de notre personnel et, en conséquence, à une plus grande efficacité professionnelle. Il peut s'agir des compétences – qui incluent les connaissances et les aptitudes – ou de la motivation, de la confiance en soi ou encore du travail en équipe. Cela peut également concerner la perspective selon laquelle un individu appréhende un problème ou l'organisation, par exemple, la visite d'une section de l'organisation – ou même d'une autre organisation. En résumé, il peut s'agir de toute opportunité qui amènera un membre du personnel à avoir une vision différente d'un problème et à y apporter une solution inconcevable auparavant. Parmi les exemples d'opportunités d'apprentissage autres que les stages de formation, il faut citer la technique qui consiste, pour un membre du personnel ou un volontaire, à suivre un certain temps un autre travailleur dans son travail – comme son ombre –, soit dans l'organisation même, soit dans une autre structure, afin de voir ce qu'implique le travail concerné et la façon dont la personne le fait. D'autres opportunités d'apprentissage sont la formation sur le tas, la participation à des conférences et les manuels de formation.

L'évaluation de la performance de travail est abordée plus loin dans cette section. Néanmoins,

Suggestions pour la formation

- Demandez aux membres de votre groupe de réfléchir à trois occasions dans lesquelles ils ont eu le sentiment d'apprendre quelque chose. Demandez-leur d'expliquer la valeur de cet apprentissage pour leur organisation, et de décrire le processus de leur apprentissage.
- Qui étaient les acteurs d'expériences de développement personnel significatives durant ces trois dernières années? Qu'est-ce qui a fait d'eux des acteurs de premier plan?



il convient de mentionner ici la valeur de la planification de l'apprentissage dans le contexte d'un examen régulier du travail et de la certification de toute action d'apprentissage se déroulant. Les journaux de bord personnels sont à ce titre un outil très adapté.

Dans la réalité, de nombreuses organisations européennes de jeunesse ne sont pas des organisations apprenantes. Trop fréquemment, on note un manque d'encouragement au sein de l'organisation elle-même. En outre, il est très fréquent que les personnels rémunérés travaillent dans le plus total isolement – parfois en contradiction avec leur conseil d'administration. Aussi, la capacité de networking – avec votre organisation ou d'autres structures poursuivant des objectifs similaires – est-elle une facette essentielle de l'organisation apprenante dans la pratique.

3.3.2 Les styles d'apprentissage

Tandis que nous promouvons l'idée de l'apprentissage personnel, nous devons reconnaître que chaque individu possède un style d'apprentissage favori. Certains préfèrent aborder un sujet par la résolution d'un problème concret. D'autres préfèrent la théorie, traduite ensuite en généralisations, avant de l'appliquer à la situation qui les concerne.

Dans le chapitre 2 consacré à la gestion de soi, nous avons introduit le concept des styles d'apprentissage. Dans la présente section, nous n'allons pas revenir sur les détails, mais nous intéresser à la façon dont les styles d'apprentissage propres aux individus que nous gérons influent sur la façon dont nous les gérons.

En tant que managers, parvenons-nous à tirer le meilleur des activistes en les laissant «se brûler les ailes»? Est-ce que nous faisons en sorte que les plus enclins à la réflexion disposent de suffisamment de temps pour ingérer et digérer les informations avant d'être exhortés à prendre une décision? Est-ce que nous autorisons les théoriciens à remettre les choses en question? Et, enfin, est-ce que nous exploitons la capacité des pragmatistes à transférer l'apprentissage d'une situation à une autre?

De la même façon, à propos du type d'expériences d'apprentissage dans lequel nous encourageons nos travailleurs à s'investir: le mode d'apprentissage est-il en adéquation avec l'offre d'apprentissage? L'un des intérêts du cycle d'apprentissage expérimental, tel que décrit par Kolb, est qu'il contient des éléments pertinents eu égard au quatre styles d'apprentissage décrits par Honey et Mumford. Les activistes ont une préférence pour la phase

d'action; les adeptes de la réflexion jugent plus facile de s'engager dans la phase d'analyse; les théoriciens participent plus pleinement lorsqu'ils ont la possibilité d'identifier les points clés de la situation; enfin, les pragmatistes ont une plus grande facilité à user du style qu'ils préfèrent dans l'application de l'apprentissage à une nouvelle situation.

3.3.3 L'évaluation des performances et le bilan du travail de l'organisation

Si nous souhaitons la poursuite du développement de nos organisations par le biais de celui de nos travailleurs, alors il nous faut un mécanisme pour procéder régulièrement à son évaluation. De nombreuses organisations commerciales recourent au système de l'évaluation annuelle des performances dans le cadre de leurs «programmes de performances en fonction des salaires». Ce système est également employé dans certaines ONG. Le problème se pose lorsque l'évaluation conduite s'intéresse davantage aux performances passées qu'au potentiel futur. L'expression «bilan du travail de l'organisation» est peut-être moins lourde de menace. C'est en outre une démarche d'évaluation plus équilibrée, entre performances antérieures et objectifs futurs. La régularité et la fréquence de ces bilans doivent être considérées avec attention: un point annuel complet, assorti d'un point semestriel de la progression en direction des objectifs, est une norme qui a fait ses preuves.

Il est triste de devoir dire que les conseils d'administration déçoivent souvent leurs personnels – et leurs collaborateurs volontaires – en ne procédant pas à ce bilan. Si le conseil d'administration ne possède pas les compétences nécessaires à cette tâche, alors il convient d'envisager des formations ou de solliciter une aide extérieure. Ces bilans réguliers sont en effet très utiles pour évaluer la pertinence ou la justesse des descriptions des fonctions attribuées aux personnels ou aux volontaires. Ils peuvent aussi servir à combattre la résistance au changement, dans la mesure où ils fournissent l'occasion idéale d'évaluer la contribution de chacun au développement de l'organisation à un niveau stratégique.

Concernant l'évaluation des performances antérieures, pour quelque raison que ce soit, un certain nombre de critères peuvent contribuer à ce que le processus soit juste et consensuel.

1. L'évaluation doit être planifiée. – Le processus exige d'être clairement expliqué et suffisamment de temps doit être consacré à sa planification et à sa préparation. Le plan doit



englober des conseils sur le type de critères employés pour évaluer la performance.

2. La performance doit être évaluée en référence à un critère. – Les cibles définies au début de la période d'évaluation doivent avoir fait l'objet d'un accord dès le début, et tout changement doit avoir été noté. Les mesures et les normes servant à l'évaluation doivent être claires et adaptées au travail. Là encore, des références à la description des fonctions et au profil des candidats peuvent être utiles. On a associé très étroitement J.W. Humble à la gestion par objectifs – GPO (*management by objectives* – MBO) et à l'importance de l'analyse des résultats clés (*key results analysis* – KRA). On a reproché à ses théories l'aspect trop «mécanique» du processus prôné, qui consistait à employer une description de fonction répertoriant les principales responsabilités, les réseaux de communication, les objectifs et les budgets pour la définition des résultats clés. Le mécanisme normalement associé au processus attestait d'une forte préférence pour les cibles quantitatives, et impliquait en outre que ces cibles pouvaient ne pas avoir conduit à la rentabilité escomptée. L'ensemble du processus était basé sur le principe de récompense financière, on comprend aisément la résistance opposée à un tel traitement. La tentation, pour les grandes organisations, d'adopter ce type de système ou des variantes, est évidente. L'uniformité et l'objectivité, de même que la précision, sont présentées comme des avantages majeurs.
3. Le feed-back doit être clair et constructif. Seuls les critères définis et convenus peuvent servir de base aux jugements et toutes les preuves disponibles doivent être exploitées. Lorsqu'il existe d'autres éléments justificatifs, mais qu'ils n'ont pas été collectés, il faudrait avoir la possibilité de remédier à cette situation. Lorsque des incohérences surviennent, il faudrait pouvoir les clarifier et les résoudre. Transmettre et recevoir un feed-back peut semer la discorde, aussi importe-t-il de procéder avec précaution et honnêteté. L'idée du hamburger – les dessus et dessous constitués de commentaires positifs, de louanges et de reconnaissance, et milieu constitué de points à améliorer – est une approche commune de ce concept. Le feed-back doit venir en temps opportun, être approprié, spécifique, pertinent et orienté sur l'avenir.
- L'exercice proposé à la fin de la section sur le coaching est une méthode idéale pour pratiquer et bénéficier d'un feed-back sur votre propre feed-back!

Pour identifier les besoins d'apprentissage à venir, les critères suivants peuvent s'avérer utiles:

1. Les individus doivent être en mesure d'identifier leurs compétences actuelles et leurs objectifs à long terme afin de pouvoir déterminer les compétences requises dans cette perspective.
2. Les opportunités d'apprentissage doivent être en adéquation avec les besoins d'apprentissage. Il convient de prendre en compte le style d'apprentissage qui a la préférence de l'apprenant et de faire des choix parmi un large éventail de possibilités.
3. Le manager doit s'investir dans un soutien continu. La réunion d'évaluation doit être perçue comme partie intégrante du processus engagé, figurant parmi les intérêts prioritaires des managers. Une assistance au niveau du choix des expériences d'apprentissage, de leur préparation et de l'évaluation de leurs résultats, doit être prévue et intégrée dans le programme de la période à venir.
4. Un rapport de l'évaluation des performances, ainsi que les plans et les engagements pour l'avenir, doivent être produits et soumis à l'approbation du manager et des membres du personnel.

Les points ci-dessus ont été volontairement rédigés dans le style formel qui caractérise souvent les procédures employées pour l'évaluation du travail ou des performances. Dans la réalité – peut-être plus encore dans les organisations européennes de jeunesse –, les bénéfices de ce type de procédure vont dépendre plus ou moins de la qualité des relations entre les personnels et les managers – qu'ils soient rémunérés ou non. Des relations ouvertes et honnêtes, ainsi que la capacité de recevoir et de transmettre un feed-back quotidien, vont assurer que les points réguliers sur le travail sont des expériences bénéfiques, voire même agréables.

Suggestions pour la formation

- Demandez aux participants au stage de concevoir un plan pour un point régulier sur la situation de l'organisation. Quelle en serait la fréquence? Quelles questions seraient posées pendant cet examen?
- Considérez les résultats de cette démarche. Comment faire en sorte qu'ils soient Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalisables dans le Temps? (en anglais, SMART = Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed)



3.4 Coaching, mentoring et counselling

3.4.1 Coaching

Le coaching est une méthode dont l'objectif est l'amélioration des performances – ce concept nous est plus familier dans le contexte du sport. La performance sportive consiste à remporter des courses ou des compétitions, ou encore à battre des records.

Le coach est une personne qui favorise l'amélioration des performances en appliquant certaines approches, styles et techniques adaptés au sport, à la compétition et à l'individu concerné.

Traditionnellement, le coaching implique une relation entre deux personnes. Il en va de même dans le monde du travail.

Le coaching peut être mis en œuvre suite à un point sur les activités de l'organisation ou être associé au démarrage d'un nouveau travail ou projet. Dans le modèle de leadership centré sur l'action, présenté précédemment (fig. 12), le coaching intervient principalement au niveau du cercle qui représente les besoins de l'individu. Une fois de plus, la relation humaine est un concept clé dans le coaching.

Comme le leader, le coach dispose de toute une gamme de comportements de coaching – que l'on pourrait décrire en termes plus clairs comme l'un des nombreux outils à la disposition du leader ou du manager –, du plus directif au plus participatif.

Suggestions pour la formation

- Réfléchissez aux questions, aux problèmes ou aux tâches qui pourraient tirer des bénéfices d'un coaching du personnel, rémunéré ou volontaire, au sein de votre organisation?
- Évaluer l'importance pour le coach, de comprendre les aspects techniques de sa mission. Où se situe la différence par rapport à d'autres éléments du leadership?

Le modèle ci-contre illustre l'importance des relations entre le coach et le personnel dans le processus de coaching. La confiance favorise une relation qui peut permettre d'approcher un certain nombre d'objectifs de façon cyclique.

Le feed-back est un aspect essentiel du coaching. Si le coaching a pour mission d'aider les individus à combler les lacunes pour améliorer leur performance, le feed-back consiste à permettre à ces mêmes individus de savoir s'ils sont effectivement parvenus à combler ces lacunes.

Le feed-back exige des compétences. Il est à la fois le résultat des relations de confiance susmentionnées et leur fondement. La liste qui suit vous permettra de contrôler les points suivants:

1. Commencez et terminez sur une note positive. Pensez au feed-back en tant que hamburger, les commentaires positifs formant le petit pain et les points à améliorer la garniture à l'intérieur.
2. Concentrez-vous sur les faits et préparez-vous à donner des exemples précis.
3. Pensez à votre langage corporel. Quels signaux transmettez-vous au moyen de votre posture et de votre regard (ou de son absence)?
4. Assurez-vous que le feed-back intervient immédiatement après les observations.
5. Une approche participative va laisser au coach le temps de réfléchir à ses propres solutions. Les questions ouvertes vont faciliter ce processus.

Recevoir un feed-back nécessite des compétences et, plus important encore, le désir d'apprendre. Voici quelques conseils pratiques:

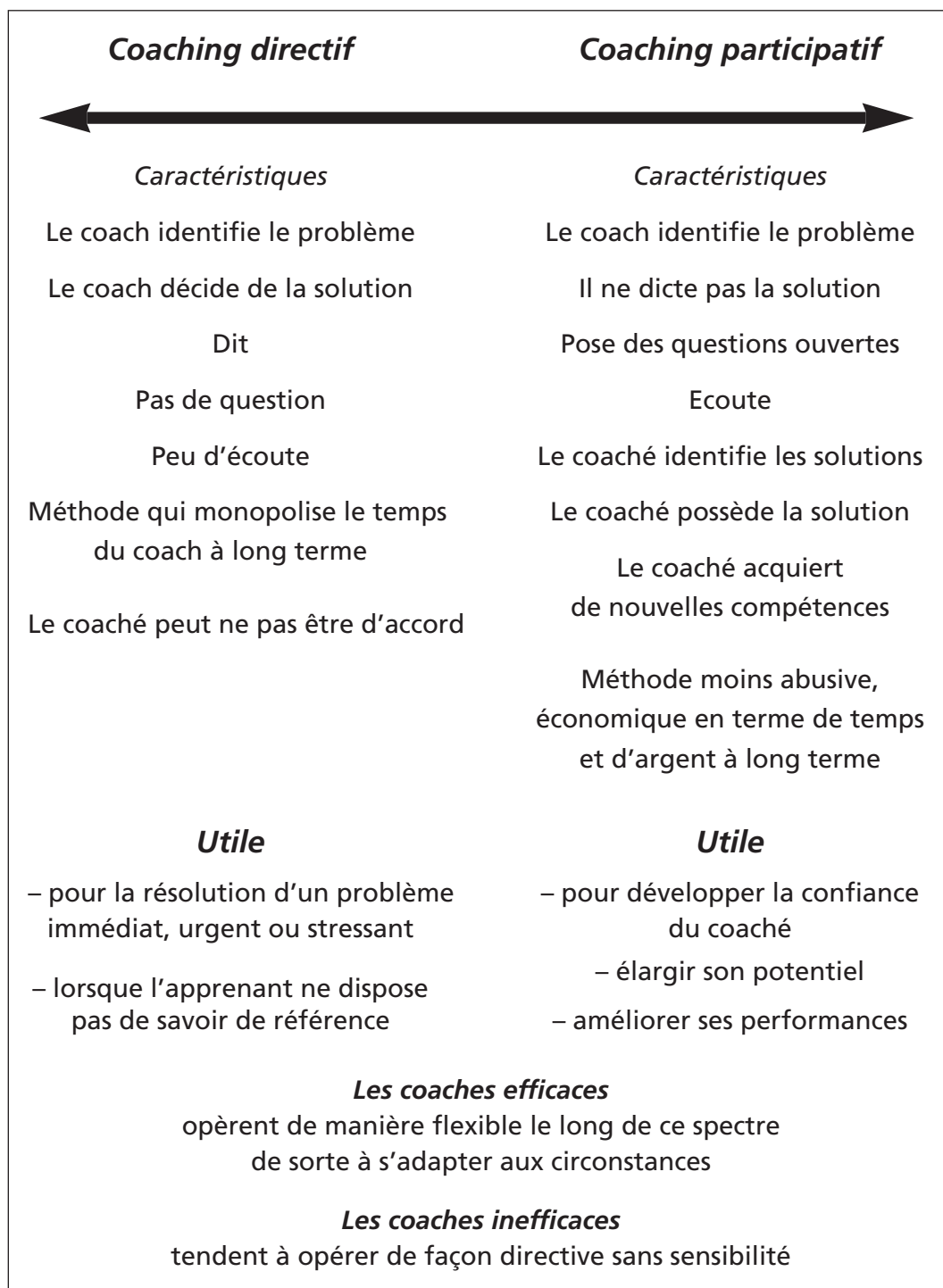
1. Souvenez-vous que la personne qui fait part de ses réactions est de votre côté. Elle prend peut-être des risques en intervenant.
2. Pensez à votre langage corporel. Quels signaux transmettez-vous au moyen de votre posture et de votre regard ?
3. Écoutez attentivement, demandez des explications si nécessaire, ne cherchez pas à vous justifier ou à vous défendre, à moins qu'on ne vous le demande.

Suggestions pour la formation

- Choisissez une activité dans laquelle un coach peut observer un participant en action (en train de faire une présentation, par exemple). Prévoyez le temps de préparer et de conduire un entretien avec le coach, dans lequel un troisième membre du groupe pourra observer et faire part de son feed-back au sujet du feed-back !



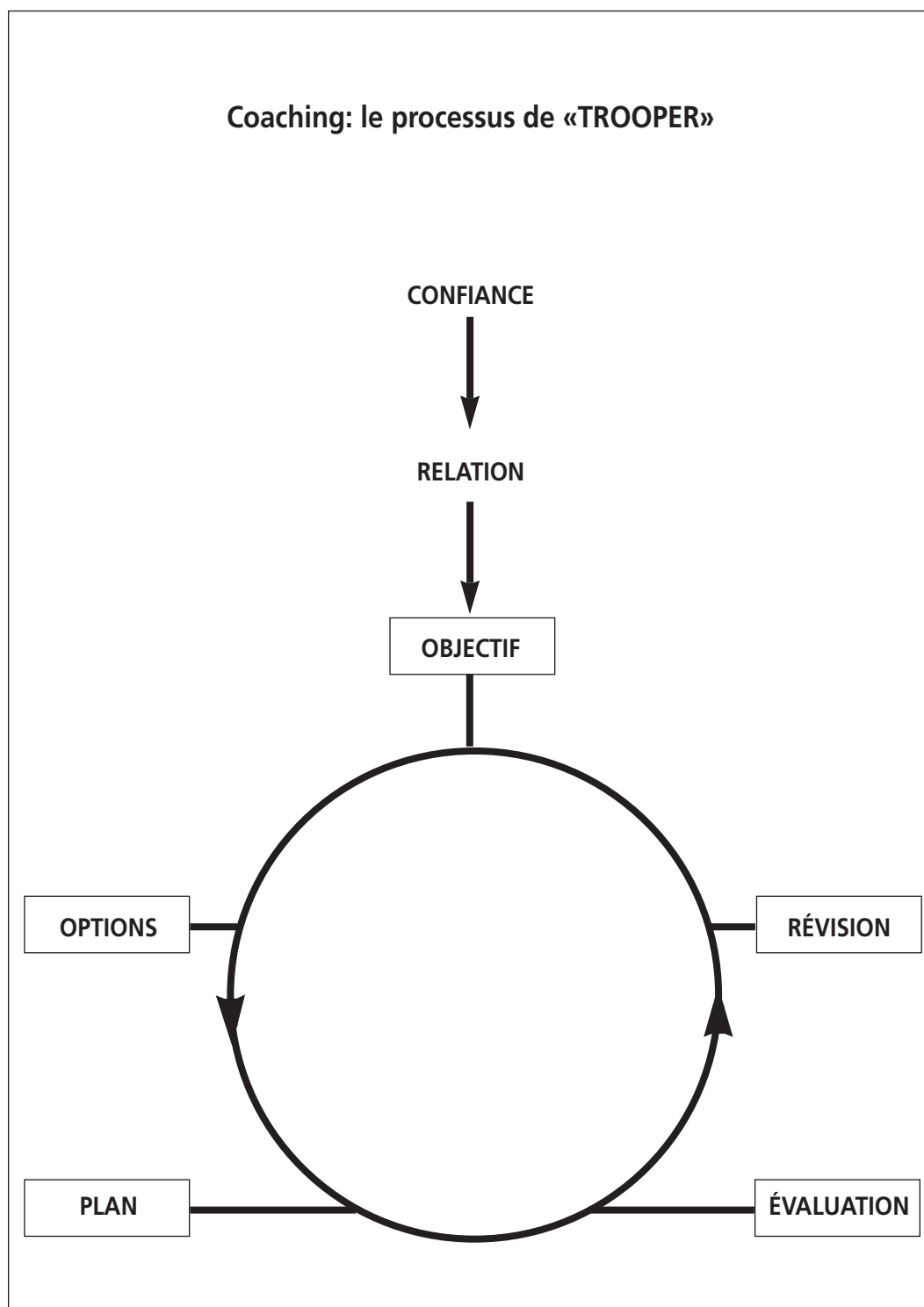
Fig. 17: La gamme des styles de coaching



Source: réimprimé par permission de Paul J.P.Hazell



Fig. 18: Le diagramme de TROOPER



Source: réimprimé par permission de Paul J.P. Hazell



3.4.2 Mentoring

Si le coaching est généralement considéré comme un outil utilisé par le manager, le mentoring, dans sa version moderne, concerne souvent, mais pas toujours, une relation qui se noue hors du schéma manager/subalterne. Le terme provient de la mythologie grecque: à un moment, Ulysse confie son fils aux soins de son vieil ami Mentor. Les termes de coaching et de conseil sont souvent employés pour désigner le mentoring. Cette section devrait précisément établir une distinction claire entre ces trois notions.

Suggestions pour la formation

- Voici une synthèse du rôle de mentor. Commencez par déterminer si vous êtes compétent pour les diverses fonctions à remplir; puis réfléchissez à la personne qui, selon vous, serait en mesure de remplir ce rôle pour vous.

MENTORS

Manage the relationship
(gère la relation)
Encourage the protégé
(encourage le protégé)
Nurture the protégé
(élève le protégé)
Teach the protégé
(éduque le protégé)
Offer mutual respect
(offre un respect mutuel)
Respond to the protégé's needs
(répond aux besoins du protégé)



L'introduction du livre de David Clutterbuck «*Everyone needs a mentor*» (tout le monde a besoin d'un mentor), 1991, propose plusieurs définitions de la notion de mentor: «mélange de parents et de pairs», «modèle, guide, coach et confident», «relation protégée dans laquelle l'apprentissage et l'expérimentation peuvent avoir lieu, dans laquelle il est possible de développer des compétences et dont les résultats sont mesurables en termes de compétences plutôt qu'en tant que programme d'études couvert».

En conséquence le mentoring concerne le développement personnel, celui-ci n'étant pas forcément en relation directe avec le travail du protégé. Il possède le caractère d'une relation de longue durée, dans laquelle l'individu est encouragé à explorer, à discuter, à expérimenter et à discuter encore, en tirant peut-être des conclusions au fur et à mesure du processus.

Une nouvelle fois, la confiance et l'intégrité sont des conditions cruciales, de même que l'engagement sur le long terme du mentor, mais également du protégé.

Certaines personnes choisissent des mentors extérieurs à l'organisation, tandis que d'autres préfèrent la compréhension de l'organisation que peut apporter un collaborateur. Le mentoring par les pairs, dans les jeunes organisations ou celles qui ne sont constituées que de jeunes, peut également être bénéfique. Qui plus est, le processus peut être mutuellement bénéfique, notamment lorsqu'un membre du personnel est pris en charge par un volontaire ou un membre du conseil d'administration.

Ainsi conçu, le mentoring par les pairs prend tout son sens.

Si le rôle du mentor correspond à la description ci-dessus, cela va nous permettre d'identifier des mentors et, inversement, d'évaluer nos dispositions en la matière. Pour ce faire, Clutterbuck propose une check-list. Il suggère que le mentor réponde aux critères ci-dessous:

1. Possède déjà une solide expérience du développement des individus.
2. S'intéresse réellement à la progression des autres et est capable de s'identifier à leurs problèmes.
3. Possède une vaste palette de compétences à transmettre.
4. Possède une bonne compréhension de l'organisation, de son fonctionnement et de ses objectifs.
5. Associe patience, compétences interpersonnelles et capacité de travailler dans le cadre d'un programme non structuré.
6. Dispose de suffisamment de temps à consacrer aux relations.
7. Est capable de gagner le respect de son protégé.
8. Possède son propre réseau de contacts et d'influences.

Suggestions pour la formation

- Demandez aux participants d'expliquer comment ils envisagent d'utiliser une relation de mentoring. Quelles questions jugeraient-ils utiles de discuter avec un mentor? Jusqu'où seraient-ils prêts à aller?



La relation nouée avec un mentor, parce qu'elle présente un début et une fin, est perçue comme une démarche saine. Néanmoins, il n'est pas rare que cette relation se transforme en une amitié durable. La relation originelle est chargée d'une lourde responsabilité – elle naît souvent de la demande de l'organisation dans l'objectif ultime de bénéficier à l'organisation.

Dans les grandes organisations commerciales, les relations de mentoring sont fréquemment associées à des tâches spécifiques ou à des projets clairement définis. Elles constituent peut-être alors le pivot du développement professionnel. Dans le cas où la relation de mentoring se nourrit des expériences quotidiennes nées des pressions générées par le travail au sein d'une ONG à but non lucratif, alors l'objectif en est différent. Nous revenons encore au concept de développement personnel en tant qu'objectif prioritaire - qui fait peut-être partie des valeurs qui forment le socle de nos organisations. La relation de mentoring peut contribuer à la croissance personnelle dans un grand nombre de sphères de la vie, selon ce qu'auront convenu ensemble le mentor et son protégé.

3.4.3 Counselling

Counselling ou conseil est un autre terme, souvent employé à mauvais escient, dans une grande diversité de contextes. Aux fins de cette section, nous allons l'employer pour désigner un processus ou une interaction située dans un contexte relationnel, dont l'objectif est d'épauler un individu dans sa réflexion au sujet d'une question ou d'un problème. Nous n'évoquerons pas le conseil «professionnel», qui implique une large palette de compétences spécialisées, même s'il est basé sur les principes d'écoute active décrits ci-dessous. Dans cette section, nous emploierons le terme de client, celui-là même qu'utilisent les professionnels du conseil.

Les techniques de conseil sont employées par les leaders, les managers, les coaches, les mentors, et dans le cadre des relations entre les pairs.

Le conseil intervient souvent dans la résolution de conflits. Généralement, il fait intervenir le processus suivant:

Contrat – Exploration
– Compréhension –
Action – Révision

Le **contrat** est l'accord passé entre le conseiller et le client. Il doit englober les contraintes en termes de temps, les limites de confidentialité et les attentes relativement au processus.

L'écoute active est la clé de la phase d'**exploration**. Le procédé mnémotechnique ci-dessous, qui reprend chacune des lettres formant le mot EARS (oreilles), pourrait vous être utile:

Encourage (*encourager*)
Ask (*interroger*)
Reflect (*réfléchir*)
Summarise (*résumer*)

L'objectif de la phase de **compréhension** est de garantir que le conseiller et le client comprennent bien la question dans sa globalité. Paraphraser, encourager la précision, questionner les contradictions et clarifier les implications sont autant de démarches nécessaires dans ce processus.

Action: Il s'agit de la phase principale de la résolution du problème. Elle peut nécessiter de matérialiser le problème en utilisant une représentation mentale ou un organigramme. Elle peut faire appel à différentes techniques de résolution des problèmes – ex.: SWOT – Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces) –, une analyse des antécédents pour revenir à la situation actuelle ou partant de l'objectif (la solution) pour remonter à l'origine (le problème).

Révision: Si vous décidez de poursuivre votre rôle de conseiller au-delà d'une durée convenue, vous engagerez votre responsabilité dans le soutien des décisions prises. Vous devrez également veiller à ce que ce soutien fasse l'objet d'une supervision.

Attention: Le conseil peut déboucher sur une grande diversité de résultats. Le client peut se sentir bien et prêt à donner suite aux actions convenues. Il se peut aussi qu'il soit parvenu à un stade de pleine compréhension du problème, mais qu'il ait besoin d'un spécialiste pour le résoudre. Dans certains cas aussi, le client peut se sentir encore plus déstabilisé qu'avant; le conseil a mis en évidence l'ampleur du problème et la direction à prendre s'avère loin d'être évidente.

Le conseiller, pour sa part, peut ressentir une grande satisfaction à avoir aidé un membre de l'équipe ou un collaborateur. Il peut aussi



se sentir dépassé par le problème du client. L'échange avec le client peut se traduire par un développement personnel, mais également par un choc et une détresse.

Dans le conseil professionnel, l'encadrement et le soutien des conseillers sont des aspects

vitaux. En tant que manager en position de conseiller, il importe que vous évaluiez votre propre structure de soutien.

Si vous doutez de votre capacité à gérer le problème, n'hésitez pas à solliciter une aide extérieure.





4. La gestion des processus

4.1 Introduction

Les sections précédentes ont mis l'accent sur les valeurs fondamentales des organisations de jeunesse. En conséquence, les décisions relatives au management d'une organisation, y compris la structure en soi, doivent être pesées avec soin. Il est essentiel de veiller à ce que toutes les questions liées aux valeurs soient identifiées et intégrées dans les processus mis en œuvre pour administrer l'organisation. En guise d'exemple, imaginez le cas de jeunes formés au management: est-ce que les arguments en faveur de l'achat d'ordinateurs ou de VTT devraient systématiquement prévaloir sur l'amélioration des conseils aux jeunes et l'emploi de personnel supplémentaire? Un certain nombre de recherches conduites dans le secteur des entreprises ont révélé une forte propension, dans les négociations portant sur les dépenses, à privilégier l'achat d'équipement au détriment d'investissements supplémentaires dans le personnel ou les infrastructures. Les décideurs de vos organisations de jeunesse auraient-ils les mêmes priorités? Quelle répercussion les valeurs de votre organisation ont-elles sur ce type de décisions?

Peter Drucker, qui mène des travaux sur le management depuis cinquante ans, estime que l'une des erreurs constantes, depuis quelques décennies, réside dans l'hypothèse implicite ou explicite selon laquelle tout management est forcément commercial. Les professionnels ou les volontaires qui interviennent dans les organisations de jeunesse devraient prendre conscience du fait que, parfois, le secteur des entreprises s'intéresse au secteur volontaire – ou à but non lucratif – qu'il perçoit comme une source de développement et d'information pour la formation au management.

4.2 Gérer l'organisation

La gestion est venue mobiliser l'attention à la fin du 19^e Siècle, face à la taille croissante des organisations. Les questions débattues alors par les théoriciens et les praticiens sont toujours d'actualité. Max Weber, sociologue allemand, dans son travail sur «*The Theory of Social and Economic Organisation*» (la théorie de l'organisation sociale et économique), s'est davantage intéressé au pouvoir et à l'autorité, mais ses analyses au sujet de la bureaucratie ont nourri la réflexion des théoriciens du management. Les paragraphes suivants examinent les avantages et les inconvénients des idées de Weber.

D'après Weber, au sein d'une organisation, les tâches sont affectées aux membres en tant que fonctions officialisées. Cela assure une division claire du travail et un niveau élevé de spécialisation. En langage moderne, cela consiste, pour une organisation de jeunesse, à se spécialiser dans des activités spécifiques. Ainsi, selon Weber, l'uniformité des décisions et des actions résulterait de règles et de dispositions formellement établies. L'intérêt d'une gestion impersonnelle ou objective est qu'elle garantit au personnel et aux volontaires un traitement similaire et, on peut le supposer, équitable. Les organisations de jeunesse rejetteraient peut-être la terminologie ou son contenu et même l'ensemble des principes de Weber, car ils vont à l'encontre de la culture de jeunesse. Néanmoins, le manager de l'organisation de jeunesse va s'identifier aux éléments de ce mode de pensée dans le cadre de son action.

Selon Weber, la sélection des agents est opérée sur le critère de qualifications techniques et dans la perspective d'une carrière qui va durer toute une vie. De ce point de vue, il existe une différence fondamentale avec les organisations dont les personnels, volontaires, sont recrutés pour des contrats de courte durée, par choix ou par nécessité. Cette analyse reflète nettement moins la réalité du secteur des entreprises à la fin des années 90 et à l'aube de ce nouveau millénaire.

Pour résumer, les avantages implicites de la théorie de Weber sont:

- Spécialisation des tâches
- Autorité hiérarchique
- Système de règles
- Culture impersonnelle ou objective

Les opposants à la théorie de Weber lui reprochent la prééminence qu'elle accorde aux règles et aux procédures et donc à la tenue de la comptabilité et au travail administratif, au détriment des objectifs. Dans les organisations de jeunesse, nous avons déjà souligné le fait que le risque que les systèmes deviennent prioritaires sur les individus. Ce type d'approche induit en particulier le risque que les personnels rémunérés ou volontaires deviennent dépendants du statut et des symboles. Il offre aussi aux supérieurs hiérarchiques la possibilité de dissimuler les procédures aux personnes qui ne sont pas directement concernées, pour affirmer leur position ou leur statut. En outre, la prise d'initiative risque d'être réprimée. Le manque de flexibilité est en contradiction avec un environnement changeant qui caractérise les jeunes en particulier, de même que d'autres groupes et d'autres organisations.



Dans la mesure où les organisations de jeunesse doivent pouvoir préserver leurs valeurs fondamentales, il importe que les décisions prises ne prêtent pas le flanc aux critiques susmentionnées et qu'elles contribuent à une organisation efficace. Nous pouvons tous nous reposer sur l'idée généralement acceptée selon laquelle il n'existe pas de meilleure méthode de management et en conséquence, pas de meilleure structure de management.

4.2.1 Structures de management

Les organisations de jeunesse, comme toutes les autres organisations, coordonnent des processus autour d'une structure. Soulignons que le terme de structure ne doit pas être systématiquement associé aux idées de formalisme ou de rigidité. La structure peut effectivement être formelle, traditionnelle et hiérarchique, ainsi que le suggère Weber, mais elle peut également être la résultante d'un projet. Elle peut encore, comme l'avait suggéré un participant à un stage de formation au management des organisations, être chaotique mais néanmoins efficace. Le networking a également des répercussions sur certaines structures opérationnelles de jeunesse. En bref, une organisation de jeunesse peut s'inspirer de modèles courants dans les secteurs statutaires des entreprises, ou avoir été conçue en tant que structure unique adaptée à des objectifs nationaux ou internationaux spécifiques. Quelle que soit la forme de cette structure, il importe de prendre conscience de sa spécificité.

Voici quelques questions fondamentales courantes associées au concept de structure:

Quel est l'objectif et quelle est la stratégie de l'organisation?

Quelles politiques internes et externes influent sur son travail?

Comment les diverses tâches sont-elles réparties entre les personnes concernées?

Quel est le degré souhaitable ou nécessaire de spécialisation ou de concentration des tâches?

Combien d'établissements ou de sites sont-ils nécessaires au plan national ou international pour appliquer la politique et la stratégie de l'organisation?

Dans quelle mesure faudrait-il décentraliser la prise de décision, d'une manière générale et plus particulièrement dans les organisations internationales?

Selon les réponses à ces questions, les décisions prises relativement au type de structure – qu'il s'agisse de création ou de modification – devraient être appropriées. Il est important de savoir que les différences entre tel et tel type de structure peuvent être plus fluides qu'il n'y paraît. Voyez la classification simple ci-contre.

- 1 Les **structures hiérarchiques verticales** sont, comme leur nom le suggère, organisées selon un système de couches multiples reposant généralement sur une base formelle, avec des niveaux élevés de spécialisation, tant au niveau fonctionnel qu'opérationnel. Ce type de structure traditionnelle est considéré comme le mieux adapté au modèle militaire ou à celui sous-entendu par Weber. Certaines organisations internationales de jeunesse correspondent à cette description.
- 2 Les **structures hiérarchiques horizontales** ont été introduites en réponse à la diminution de la taille des entreprises dans la perspective de l'accroissement de leur efficacité et de leur rentabilité. Ces structures conviennent-elles à l'environnement des ONG? Pour employer le langage des partisans des structures formelles, les structures hiérarchiques horizontales nécessitent l'élargissement du champ de contrôle. Étant donné l'emploi de volontaires, le principe pourrait être valable. De l'avis de certains, cette structure est celle qui se prête le mieux à l'apprentissage et au développement du personnel.
- 3 Les **structures de gestion de projet** sont conçues pour répondre avec souplesse à des besoins spécifiques, parfois sur le court terme. De ce fait, des équipes sont constituées pour des projets particuliers, puis dissoutes. Ainsi, des individus peuvent être membres de plusieurs équipes de projet, dans lesquelles la hiérarchie est utile à la réalisation des objectifs. Ce principe pourrait-il convenir aux personnels volontaires et rémunérés dans le cadre d'activités coordonnées?
- 4 Les **structures en réseau** présentent quelques-uns des aspects caractérisant les structures de gestion de projet, mais s'élargissent à d'autres organisations qu'elles englobent parfois. La communication va alors s'opérer au sein de l'organisation et au-delà, pour toucher des individus et des groupes appartenant à des organisations distinctes. Le networking entre les organisations de jeunesse pourra être formel ou informel. Il devra néanmoins exister un système structuré d'organisations solidaires tendant vers des objectifs compatibles.

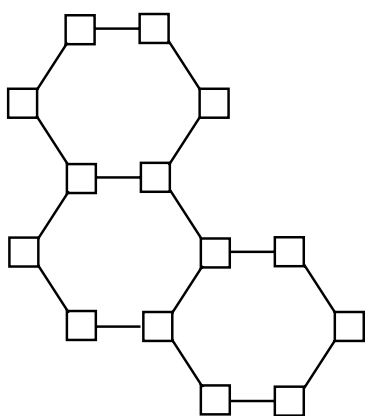
Suggestions pour la formation

- Demandez aux participants de dessiner un organigramme présentant les principales fonctions de leurs organisations et de comparer les résultats qu'ils ont obtenus.
- Servez-vous des organigrammes sans leur donner d'étiquette, afin d'encourager la comparaison entre les organisations de jeunesse des participants.

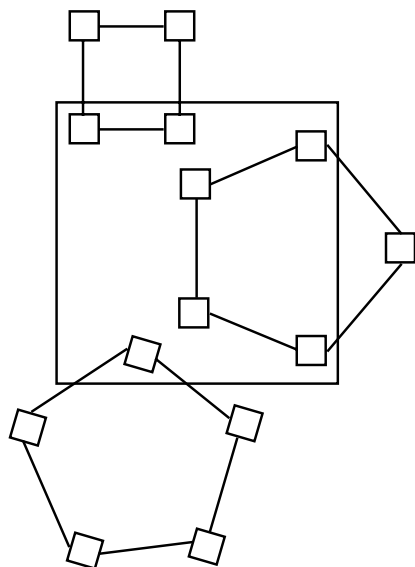


Fig. 19:
*Structures
de management*

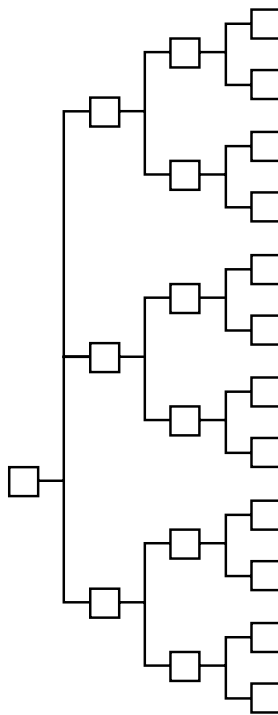
Structure de gestion de projet



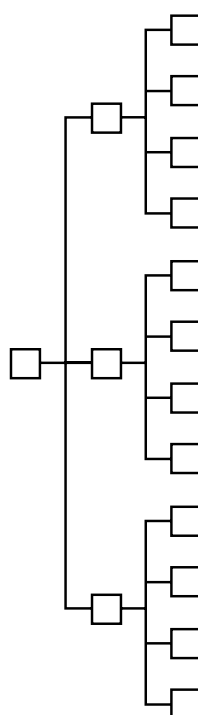
Structure en réseau



Structures hiérarchiques verticales



Structures hiérarchiques horizontales





4.3 La gestion des systèmes?

La notion de système, dans le management, est inspirée des théories biologiques. Cette approche a pour fondement l'idée que l'organisation est un système unifié et dirigé formé d'éléments corrélés. Les défenseurs de la théorie des systèmes pourraient soutenir que la capacité à gérer la diversité accroît la flexibilité d'une organisation. Ces systèmes peuvent être fermés et rigides, ou ouverts et flexibles, selon les désirs des managers de l'organisation concernée.

La théorie des systèmes est le fruit du travail de biologistes tels que Ludwig von Bertalanfy, qui a introduit la «théorie des systèmes» en 1951. Son idée a ensuite été développée par Boulding, qui a proposé une hiérarchie des systèmes selon neuf niveaux correspondant à des degrés de complexité et à des stades de développement.

Aucune des distinctions entre système et processus proposées par les théoriciens du management n'est universellement acceptée. Aussi, les praticiens utilisent-ils des termes tels que «système de communication» et «système de

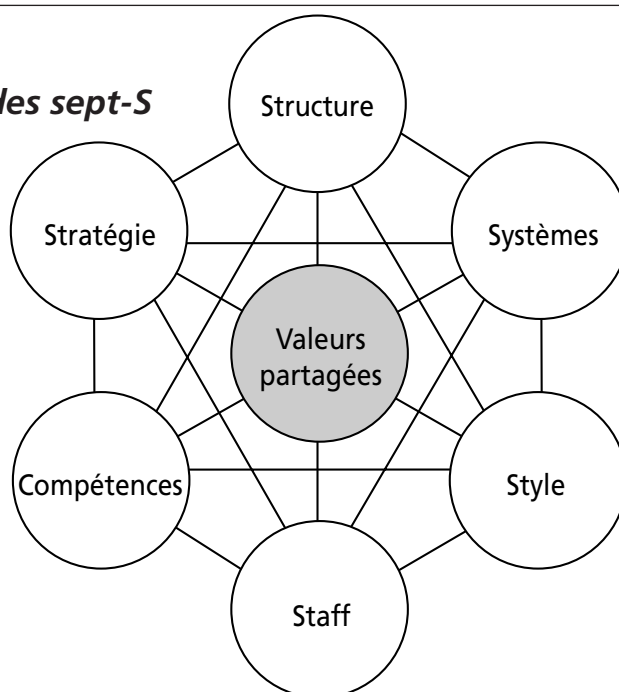
formation» pour décrire des aspects du processus de management.

La signification du terme de système réside dans la reconnaissance des organisations en tant qu'instances complexes et dynamiques, avec des interdépendances internes et externes.

Si le concept de système peut paraître abstrait, sa valeur concernant l'organisation est double. D'une part, ce concept conçoit l'organisation en tant que modèle holistique dynamique; d'autre part, il permet au manager de définir et d'appliquer les processus de management les plus appropriés à l'organisation dans sa globalité.

Dans le cas de l'organisation de jeunesse, l'élément central est l'interaction des personnels, des volontaires et des membres dans l'environnement interne et externe dans lequel elle se déroule. Aussi, l'organisation de jeunesse souhaitera probablement intégrer une vision pluraliste – et non unitaire – dans toute approche basée sur le concept de système. En guise de réponse, la société de conseil de McKinsey & Co a proposé le modèle des sept S, garant d'une organisation efficace, qui met l'accent sur l'égalité et l'interdépendance des facteurs illustrés par le schéma qui suit. Dans ce contexte, le terme de «personnel» englobe-t-il les volontaires et les employés rémunérés?

Fig. 20:
Le modèle des sept-S



Source: Mullins, Laurie J. (1999) *Management and Organisational Behaviour*, p.863, 5th ed. London: Pearson Education. ISBN 0-273-63552-2



4.4 Le développement organisationnel

Comme l'a illustré la partie sur le management des systèmes, l'organisation doit être dynamique et s'adapter aux besoins qui sont sa raison d'être. Qui plus est, il est indéniable que, dans les organisations à but lucratif, une meilleure gestion des personnes contribue à l'amélioration des performances. Compte tenu des valeurs sous-jacentes des organisations concernées par les jeunes, ce constat devrait être accepté. Néanmoins, le manque de preuves tangibles ouvre la porte aux suppositions et aux hypothèses... Espérons que les managers trouveront les encouragements nécessaires dans les travaux de recherche décrits ci-dessous.

Les recherches conduites par Malcolm Patter-son et ses collègues, inspirées des travaux du *Sheffield Effectiveness Programme* (programme d'efficacité de Sheffield), ont mis en évidence une nette relation positive entre les attitudes des employés, la culture organisationnelle, les pratiques de management des ressources humaines et les performances de l'organisation. Le rapport a eu un impact significatif sur la pensée stratégique, et de nombreuses organisations s'en sont inspirées pour élaborer leurs programmes de gestion des individus.

Les chercheurs de Sheffield se sont basés sur les données issues d'une étude en cours sur dix années (1991-2001), concernant l'environnement du marché, les caractéristiques organisationnelles et les pratiques de management de plus de cent industries de transformation au Royaume-Uni. Leur objectif global était de déterminer les facteurs prépondérants qui influent sur la rentabilité des entreprises. Ce terme pourrait être aisément remplacé par celui d'efficacité organisationnelle pour les organisations de jeunesse.

Année après année, les chercheurs ont procédé à une comparaison des fluctuations au niveau des profits et de la productivité entre ces entreprises et ont mesuré les variations dans ces changements. Ces variations ont ensuite été étudiées en relation à certaines pratiques managériales. Ces travaux ont prouvé que la satisfaction au travail et l'implication dans l'organisation, le contrôle, l'autonomie et la formation intervenaient pour un petit pourcentage dans la variation de productivité. Comparativement, les chercheurs ont attribué 29% de la variation de productivité, sur une période de trois ou quatre ans, à la dimension des relations humaines au sein de l'organisation.

Si cette étude de cas ne fait que confirmer le fait que les programmes de développement organisationnel doivent reposer sur les individus, elle aura déjà servi les objectifs visés. De toute évidence, pourtant, de nombreuses organisations, dont certaines s'affirment centrées sur l'individu, basent leurs programmes de développement sur la technologie ou les relations (politiques) extérieures.

Les ouvrages consacrés au management traditionnel admettent pour principe la stabilité de l'emploi et les contrats de longue durée. Dans les années 80 et 90, on s'est davantage intéressé à un environnement de management caractérisé par des contrats précaires ou de courte durée. Cette réalité est plus proche de la situation des volontaires.

Les problèmes que posent des conditions de travail parfois difficiles, des revenus bas et un renouvellement important du personnel, sont bien compris par les organisations de jeunesse. Les contrats à durée déterminée ne sont de toute évidence pas des solutions à long terme pour les individus. L'accent s'oriente alors davantage sur l'intérêt pour la tâche attribuée que sur l'évolution possible de carrière (en tous cas au sein de l'organisation).

Qui plus est, le management par un conseil d'administration constitué de volontaires diversement motivés exige des approches spécifiques du développement organisationnel. Les principes ci-dessous vous fourniront des orientations utiles. Néanmoins, les besoins individuels resteront indissociables de la spécificité du conseil d'administration concerné.

Le développement organisationnel concerne la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme visant à assurer :

- La résolution des conflits dans les délais convenus.
- Les changements structurels nécessaires à l'introduction de politiques différentes ou supplémentaires.
- L'optimisation de la communication au sein et au-delà de l'organisation, de sorte à promouvoir l'efficacité et à éviter les discordes.

Parmi les processus de management introduits pour garantir l'amélioration recherchée au niveau de la performance de l'organisation, celles qui suivent pourraient être bénéfiques à une organisation de jeunesse :

- La création de cercles de qualité, avec pour mission l'examen des divers éléments constitutifs de l'organisation et des services fournis à des fins d'amélioration. Par définition, ce type de groupe devrait être dépourvu de tout sens de l'autorité ou de la hiérarchie.



En effet, l'enthousiasme à l'égard de l'amélioration prime sur l'analyse construite et logique.

- La consultation des personnels rémunérés, des volontaires et des usagers des services – de façon structurée ou semi-structurée – peut également être une démarche intéressante. Les questionnaires ou les interviews construits autour de questions standard sont des techniques parfaitement valables.
- L'organisation de réunions, afin d'assurer que le développement des individus et du groupe est compatible avec les besoins de l'organisation. La question des besoins de l'organisation et de leur pertinence, ou même leur conflit avec les besoins de développement des volontaires, doit être anticipée et résolue lors des phases de planification et de mise en oeuvre.

4.5 La prise de décision et l'élaboration des politiques

Les questions liées à la prise de décision et à l'élaboration des politiques sont nombreuses et complexes. Etant donné l'importance accordée au processus de management, la structure de l'organisation est un facteur primordial. Dans les grandes organisations, le risque existe que la prise de décision soit un processus plus ou moins inaccessible et que les personnes éloignées – géographiquement ou en termes de structures – en soient tenues à l'écart. Qui plus est, aux commentaires ci-dessous, il convient d'associer ceux relatifs à la gestion des individus et au leadership en général, contenus dans le chapitre 3.

Les décisions ne sont pas prises hors contexte. Normalement, plusieurs facteurs exercent une influence prépondérante:

L'expérience collective antérieure de l'organisation.

Les problèmes actuels, perçus ou réels, de l'organisation.

La personnalité des décideurs.

La conviction que l'organisation fait partie d'un système tel que décrit précédemment, rigide ou souple.

Les répercussions de toute décision doivent être considérées:

- en relation avec les délais prévus pour le changement souhaité ou la mise en oeuvre

d'un plan d'action par rapport au moral de l'équipe impliquée;

- dans le cas d'une organisation de jeunesse, par rapport à l'ensemble des partenaires concernés.

L'image populaire d'une personne omnipotente (un homme, généralement) trônant seule derrière un bureau et décidant du destin de toute une organisation est loin de la réalité. Lors de la prise d'une décision, il importe de se poser les questions fondamentales suivantes:

Quelle est la largeur du fossé entre la situation actuelle et l'objectif visé?

Quelle priorité détermine la prise d'une décision en faveur d'une question A, par rapport à B, etc.?

La décision est-elle facile à prendre? Ou le problème est-il simple à résoudre?

Quel intervalle va séparer la prise d'une décision de son application?

Le problème pourrait-il se résoudre avec le temps?

En combinant le concept des processus de management et la prise de décision, deux divisions majeures sont suggérées:

La première est l'établissement d'une méthode ou d'un mécanisme permettant de gérer la routine ou des décisions prévisibles.

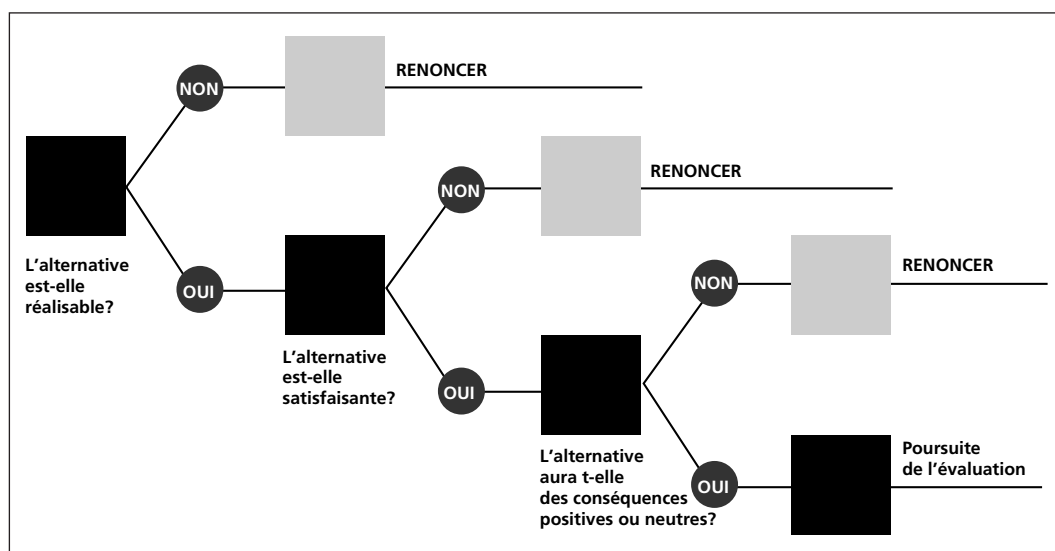
La deuxième est la considération de la prise de décision sur des questions non routinières.

Cette différence peut aussi s'exprimer en termes de décisions programmées d'une part, et de décisions non programmées d'autre part. La mise en place d'un processus de consultation au sein de la structure et la prise en considération du feed-back sur les décisions antérieures, est une façon de gérer la prise de décisions «standard». Le compromis réside dans le fait que, un processus ayant été établi, quelques individus peuvent avoir le sentiment d'être privés d'une réelle liberté de décisions. Le processus peut impliquer des recommandations relativement à la prise de décision au niveau des individus, des équipes ou des unités. Dans ce contexte, l'unité peut se référer à une organisation de jeunesse locale.

La décision se situe sur un continuum entre certitude et incertitude, en passant par le risque, et entre des niveaux de contrôle élevé et faible de la part des managers de l'organisation. Dans la prise de décisions non routinières, les managers doivent évaluer le risque des conséquences impliquées par leur choix. Qu'il soit possible de définir un mécanisme précis pour la prise



Fig. 21: La prise de décision



Source: p. 250 in Stoner, J.A.F. and Freeman, R.E. and Gilbert, D.R. (1995) *Management, 6th ed.*, London: Pearson Education Ltd. .

de décisions à caractère urgent est peu probable. Parfois, certaines décisions doivent être prises dans l'urgence, au niveau local, sans possibilité de référence à la structure. L'apprentissage issu de la décision est alors totalement rétrospectif. Il convient d'être conscient de cette difficulté et de l'aborder dans le cadre de la formation au management. Le processus établi afin d'optimiser l'efficacité de la prise de décision est étroitement lié à la concentration ou à la dévolution du pouvoir au sein de l'organisation, et aux niveaux d'élaboration des politiques, convenus ou pratiqués.

Suggestions pour la formation

- Demandez aux participants de faire la liste des décisions ou des types de décision qu'ils prennent et de préciser s'il s'agit de décisions routinières ou ad hoc.
- Évaluez leur perception de l'autorité formelle dans le processus de prise de décision. Existe-t-il, au sein des organisations des participants, un processus reconnu pour la prise de décisions individuelles et collectives?
- Demandez aux participants de mettre par écrit une décision à prendre – en une phrase – puis de se poser les questions portant sur la prise de décision illustrée par le schéma 21.

4.6 La communication et l'information

On ne peut parler des organisations sans évoquer leurs processus de communication, que l'on suppose faire partie intégrante de leur structure de management.

Par définition, la communication inclut le transfert d'informations. Henry Mintzberg a souligné l'importance de la communication dans le processus de management. A ce propos, il a défini trois rôles remplis par le manager:

Le rôle interpersonnel – Le manager se comporte en tant que leader d'une partie de l'organisation. L'auteur fait ici référence aux études qui montrent que les managers passent 45% de leur temps avec leurs pairs, 45% avec des personnes extérieures à leurs unités ou aux organisations associées, et 10% avec leurs supérieurs. Ce schéma est-il valable dans le cas d'une organisation de jeunesse locale ou d'une organisation nationale ou internationale?

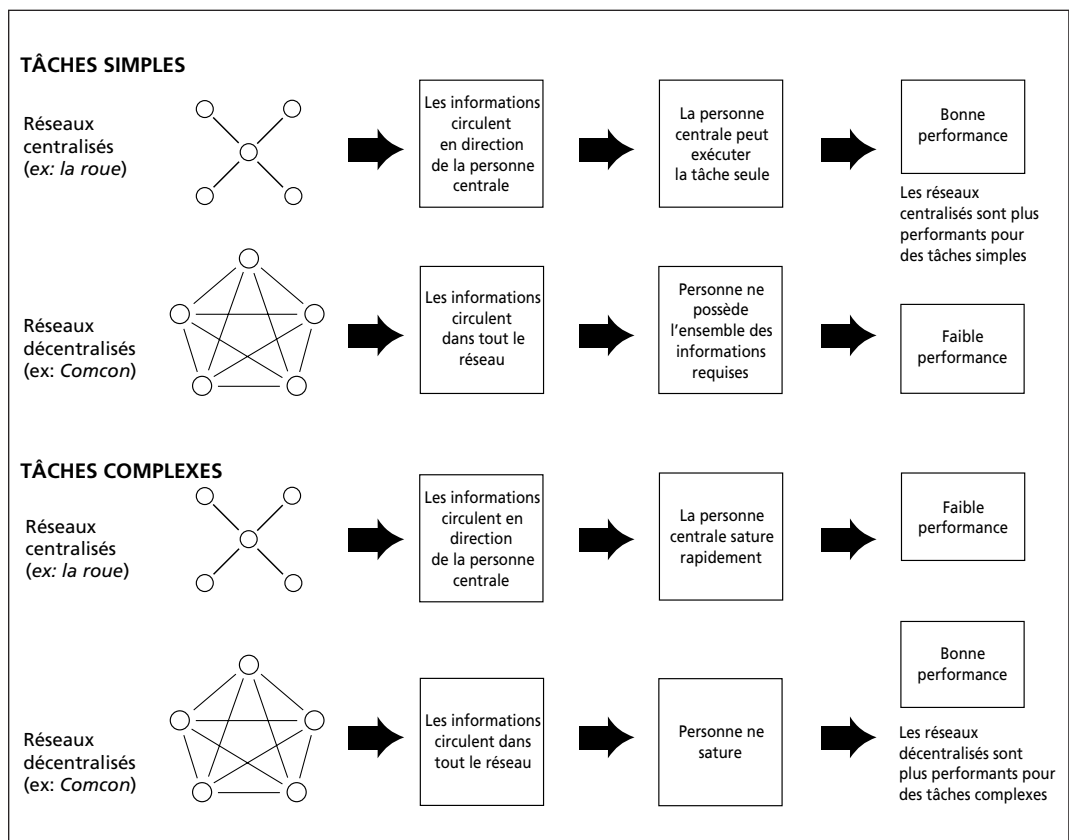
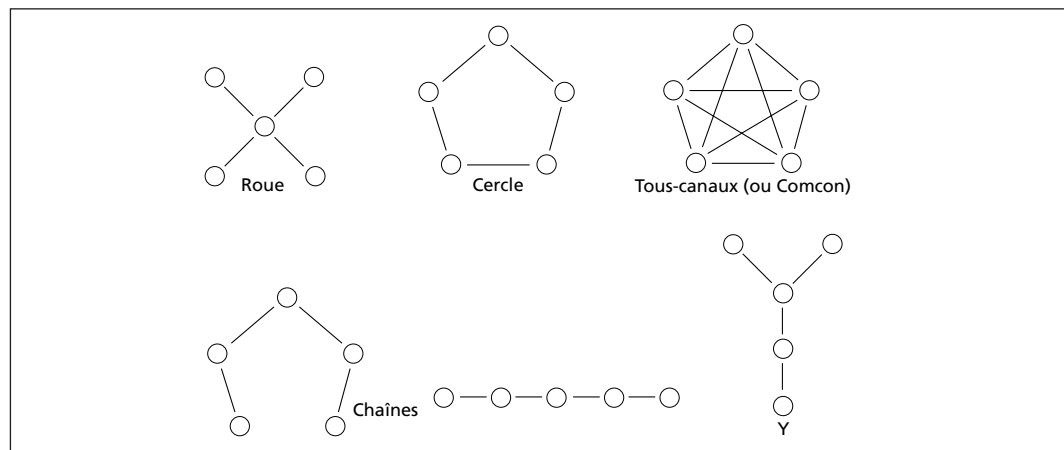
Le rôle informel – Le manager recherche des informations auprès de n'importe quel groupe ou individu en rapport avec son travail. En retour, il diffuse des informations importantes au sein et au-delà de sa propre organisation. Le processus englobe des méthodes et des techniques de communication.



Le rôle décisionnel – Le manager met en œuvre de nouveaux plans, répartit les ressources et communique le raisonnement motivant ses décisions, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Ajoutez ces idées à une autre vision reconnue du processus de gestion dans la pratique. Voir figure ci-dessous

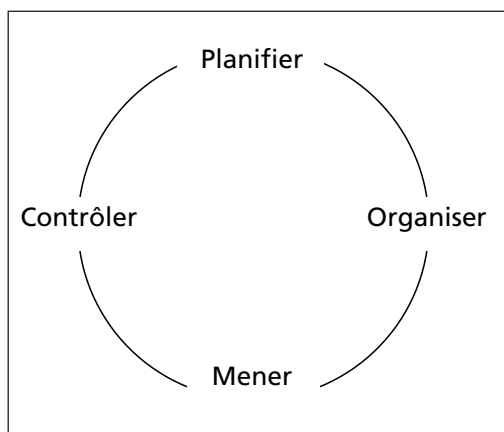
Fig. 22: Les réseaux de communication



Source: Mullins, Laurie J. (1999) *Management and Organisational Behaviour*, p. 489-490, 5th ed. London: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2



Fig. 23



Il existe de nombreux modèles de communication en référence au processus de management. Certains sont fondés sur le concept de transmetteur – ou de source – d'un message codé qui va circuler dans un canal, pour être décodé par le récepteur. Toujours par analogie aux signaux radio, le modèle illustre également le processus de réponse au transmetteur – retour à la source –, qui devient alors le récepteur.

S'inspirant du principe des signaux radio, certains théoriciens emploient le terme de «bruits» pour désigner les distorsions subies par le message circulant entre le récepteur et le transmetteur. Ce terme est peut-être un euphémisme; les phases de codage et de décodage peuvent effectivement être perturbées par la hiérarchie, les rumeurs, une politique inconstante et, plus fondamentalement, par l'absence d'un processus de management adapté à la transmission des informations, ou même par une confusion dans le cercle ci-dessus.

L'illustration 22 présente les réseaux de communication, organisés selon qu'ils concernent des tâches simples ou complexes. La «roue» (ou «étoile») est le modèle le plus centralisé, proposé pour des tâches ou des problèmes simples. Le «cercle» est le modèle le plus décentralisé; il implique un faible niveau de contrôle et de prévisibilité du leadership. Par contre, selon son auteur, ce modèle du cercle se prête davantage aux changements et à la résolution de problèmes complexes.

Le modèle «tous canaux» (ou «Comcon»), également décentralisé, implique des discussions ouvertes et une pleine participation des personnes concernées. En situation de pression, il peut éclater pour se transformer en «roue».

La «chaîne» (ou «Y») se prête à la résolution de problèmes simples, nécessitant une faible interaction au sein du groupe. Par contre, les expériences montrent des niveaux de satisfaction faibles à modérés au sein du groupe.

4.7 La connaissance et l'apprentissage

La communication est inextricablement liée à la connaissance et à l'information. Dans le monde moderne des entreprises, les relations entre connaissance, pouvoir et avantage concurrentiel donnent lieu à maintes analyses et controverses. Les organisations de jeunesse n'étant pas concernées par le principe de l'avantage concurrentiel, nous allons explorer les questions de communication dans le contexte de l'organisation apprenante. Compte tenu de l'importance de l'apprentissage dans une culture centrée sur les jeunes, nous avons délibérément inclus le schéma de l'organisation apprenante dans cette section, mais également dans le chapitre 3. L'approche et l'analyse que nous en avons faite précédemment étaient rattachées à la gestion des individus. Dans cette section, nous allons nous y intéresser dans le cadre des processus de management.

L'organisation apprenante

Le secteur des entreprises s'intéresse depuis peu aux meilleurs moyens de diffuser l'information et la connaissance au sein de l'organisation. Shell a été l'un des premiers promoteurs de ces principes.

Afin d'aider les managers dans leur mission, la société de conseil britannique David Skyrme Associates a proposé la définition suivante:

Les organisations apprenantes sont celles qui disposent de systèmes, de mécanismes et de processus pour améliorer en permanence les aptitudes de ceux qui travaillent pour elles ou avec elles, et pour atteindre des objectifs durables pour ces organisations et les collectivités auxquelles elles participent.

Les objectifs pour lesquels cet apprentissage est promu devraient être élargis à l'environnement global de l'organisation.

Si les théoriciens ne définissent pas le concept de communauté de la même façon que les leaders de jeunesse, le fait qu'ils l'utilisent indique l'importance accrue de l'environnement pour la promotion des jeunes.



Les théoriciens ont également répertorié les points importants suivants. Les organisations apprenantes:

Savent s'adapter à leur environnement extérieur;

Améliorent en permanence leur capacité de changement et d'adaptation;

Développent l'apprentissage collectif et individuel;

Exploitent les résultats de l'apprentissage pour parvenir à de meilleurs résultats.

Arie de Geus (Senge, 1990) a présenté l'apprentissage comme l'unique avantage concurrentiel durable. Comment traduire cette affirmation dans le contexte de la culture des organisations de jeunesse? Devraient-elles concevoir un processus de management qui favorise le partage permanent des connaissances et, dans ce cas, dans quels objectifs? Peut-on supposer que le partage des connaissances et le transfert de compétences se déroule toujours dans un environnement de solidarité? La compétence des individus et des équipes de l'organisation est-elle susceptible d'être accrue par le biais de la transmission et du partage de connaissances?

Peter Senge (1990) définit l'organisation apprenante comme une organisation qui élargit en permanence sa capacité afin de pouvoir modeler son avenir. Pour ce type d'organisation, survivre ne suffit pas. L'apprentissage de la survie, plus souvent appelé «apprentissage adaptatif», est important – et même nécessaire. Mais, dans le cas d'une organisation apprenante, l'apprentissage adaptatif doit être associé à un apprentissage génératif, c'est-à-dire à un apprentissage qui accroisse la capacité de création.

Etant donné l'objectif de cette section, nous suggérons ci-dessous un certain nombre de processus de management, ainsi que les procédures ou méthodes afférentes. Ces principes ont été empruntés à David Skyrme et adaptés aux organisations de jeunesse. Celui-ci souligne le rôle de la culture dans l'organisation, une culture qui suppose une coopération et des échanges. Dans la mesure où les sections précédentes ont déjà évoqué la culture, interne et externe, ainsi que ses ramifications, il ne s'agit pas ici de poursuivre cette analyse.

- Planification stratégique. Il s'agit d'approches de la planification éventuellement novatrices ou non conventionnelles. Les organisations de jeunesse sont, semble-t-il, bien placées pour tester différentes formes de pensée dans ce domaine. Du temps, ainsi que diverses autres ressources, doivent par conséquent être consentis non seulement

à la mise en œuvre d'expériences impliquant différentes méthodes de communication, mais également, par la suite, à l'évaluation de leur efficacité.

- Analyse de l'environnement interne et externe. Dans le cadre d'un processus de contrôle permanent, tous les facteurs clés doivent être examinés, y compris les éléments à première vue sans pertinence pour une organisation de jeunesse, tels que la technologie et les données politiques.
- Gestion de l'information et de la connaissance. Cette démarche fait appel à des techniques de vérification des comptes et d'évaluation du rendement par rapport aux coûts, qui exploitent l'information en tant que ressource (gestion des ressources de l'information). L'information peut provenir de sources internes, être alimentée par d'autres managers ou encore découler de supports écrits conventionnels ou modernes, tels que l'Internet.
- Développement de l'équipe et de l'organisation. Des facilitateurs peuvent être sollicités pour aider les groupes dans leur travail, dans la conception de la structure organisationnelle et dans la constitution des équipes de travail. Parmi les objectifs figurent le renforcement des valeurs, le développement de visions, la consolidation de la cohérence et la création d'un climat d'élargissement des objectifs, de partage et de soutien.
- Mesure de la performance. Il s'agit de développer des indicateurs appropriés pour la mesure de la performance, qui soient susceptibles de favoriser un système équilibré et juste au sein d'une organisation de jeunesse. Tout système de mesure doit être positif et encourager un investissement renforcé dans l'apprentissage.
- Systèmes de récompenses et de reconnaissance. Il s'agit d'introduire des systèmes et des dispositifs qui favorisent la reconnaissance des compétences acquises et encouragent le travail en équipe et l'effort individuel. Il convient de faire la promotion des réussites si l'on veut encourager la poursuite du développement.

Outils et techniques. Les organisations de jeunesse connaissent certainement la plupart de ces outils, mais le but est de les utiliser afin d'encourager l'apprentissage.

Enquête – enquêter, rechercher des informations

Créativité – réfléchir, faire des associations d'idées



Donner un sens aux situations – organiser les informations et les idées
Faire des choix – décider des actions à entreprendre
Observation des résultats – produire des rapports, observer
Redéfinition du cadre – intégrer les nouveaux savoirs dans les modèles mentaux, mémoriser

L'apprentissage collectif requiert des capacités au partage d'informations et inclut:
La communication, au-delà des limites de l'organisation notamment.
L'écoute et l'observation.
Le mentoring et le soutien des collègues.
Une approche holistique - considérer l'équipe et l'organisation comme un tout.
La capacité à affronter les défis et l'incertitude.

Suggestions pour la formation

- Mettez en pratique les six techniques susmentionnées, de l'enquête à la redéfinition du cadre, pour résoudre un problème soumis par un participant.

4.8 La planification stratégique

Opter pour une planification stratégique va avoir un impact important sur l'influence qu'exerce une organisation sur la société, mais également sur toute autre forme de planification. Cela devrait en outre avoir un effet sur le fonctionnement pratique de l'organisation.

4.8.1 Pourquoi la planification est-elle importante?

Il est généralement admis que les organisations de jeunesse jouent un rôle de plus en plus important dans la société. Néanmoins, il faut reconnaître que ce constat ne rend pas les choses plus faciles. Au contraire, l'environnement dans lequel les organisations évoluent, loin d'être stable, est en constante évolution.

Il convient aussi de mentionner d'autres aspects «internes» aux organisations:

- l'évolution du nombre des membres, mais aussi de leurs antécédents;
- le manque de ressources;
- la mauvaise gestion des ressources humaines;
- le manque de lignes directrices au niveau des activités ou des programmes des organisations.

Certains des points ci-dessus signalent des problèmes couramment rencontrés par de nombreuses organisations de jeunesse en Europe, mettant en évidence la nécessité de la planification.

De l'importance croissante des organisations de jeunesse découle la nécessité de mieux les gérer, afin qu'elles soient en mesure de répondre aux défis de la société. Un environnement en évolution permanente exige en outre des organisations d'être en mesure d'évoluer pour maintenir leur influence et continuer à fournir des services.

4.8.2 Qu'est-ce que la planification stratégique?

Il existe différentes définitions de la notion de planification stratégique. Michael Allison et Jude Kaye, dans leur ouvrage «*Strategic planning for Non profit organisations*» (1997), en ont donné deux définitions très basiques:

La première de ces définitions est que la planification stratégique est un outil de management qui, comme tout outil de cette nature, sert à aider l'organisation à produire un travail de meilleure qualité. Ces auteurs proposent également une définition plus complète qui englobe certains des aspects clés de ce type de planification: la planification stratégique est un processus systématique au moyen duquel une organisation décide des priorités essentielles à sa mission et adaptées à l'environnement dans lequel elle opère – et obtient des actionnaires clés qu'ils s'engagent vis-à-vis de ces priorités.

Nous avons déjà souligné dans les sections précédentes que les pratiques employées dans les entreprises pouvaient s'appliquer aux organisations de jeunesse. A l'inverse, les pratiques des organisations de jeunesse peuvent convenir aux entreprises. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les organisations de jeunesse possèdent une caractéristique propre – leurs valeurs – qui les différencie des organisations à but lucratif. Lorsque l'on emprunte aux entreprises un outil de management qui leur est propre pour l'appliquer aux organisations de jeunesse, il importe de considérer les valeurs de ces dernières. En fait, l'outil ne doit pas dénaturer les valeurs et les principes des organisations de jeunesse. Nous proposons une autre définition: les valeurs sont des normes, des principes ou des idées concernant l'importance de telle chose ou de telle qualité, partagés par l'ensemble du groupe.

Toute organisation, quelle que soit sa nature, possède des valeurs distinctives. Ceci dit, dans le secteur à but non lucratif, ces valeurs sont peut-être différentes ou simplement appréhendées de manière différente. En théorie du moins,



les organisations de jeunesse promeuvent des valeurs qui imprègnent leur philosophie à tous les niveaux, y compris la collecte de fonds, la communication et le recrutement des volontaires et des personnels. Ces valeurs sont généralement établies par ses fondateurs, puis modélisées et partagées par les autres membres ou leurs successeurs.

Les points suivants résument les différentes étapes de la planification stratégique. Avant de s'engager dans une telle démarche, l'organisation doit prendre le temps d'évaluer sa pertinence. Elle doit notamment se poser les questions suivantes:

- La planification stratégique exige du temps. Est-ce que nous disposons de ce temps? Est-ce que nous voulons y consacrer le temps nécessaire?
- La planification stratégique exige des ressources. Est-ce que nous disposons de ressources? Est-ce que nous voulons les investir dans la planification?
- La planification stratégique exige un engagement. Est-ce que nous avons pris en considération toutes les personnes impliquées (volontaires, conseil d'administration, personnels, clients), avant de démarrer le processus?
- La planification stratégique exige une coordination. Est-ce que nous disposons des personnes compétentes pour la mettre en œuvre?
- La résistance à la planification. Est-ce que tous les agents sont favorables à la planification stratégique? Comment mobiliser tout le monde?

Suggestions pour la formation

- Sur une feuille de papier, les participants doivent évaluer les réponses aux cinq questions ci-dessus pour savoir si leur organisation est prête pour la planification stratégique. Cette évaluation pourra donner lieu à la production d'un document à soumettre à l'Assemblée générale ou à une instance équivalente, qui prendra alors la décision.
- Dans le cas où leur organisation ne semblerait pas prête pour cette démarche, les participants devront étudier plus en détail les problèmes qui se posent, afin de les résoudre avant d'envisager une planification stratégique.

4.8.3 Les étapes de la planification stratégique

La planification stratégique est un processus permanent qui implique, entre autres actions, de collecter des informations, de mener des discussions et des négociations, de prendre des

décisions, etc., dans le but de produire un document dit «plan stratégique». Ceci dit, le processus ne s'arrête pas là. Une fois le plan rédigé, il faut le mettre en pratique et le revoir régulièrement. La période de planification peut être plus ou moins longue, mais une durée de trois ans représente une bonne moyenne. Evidemment, une évaluation régulière, à tous les stades, est essentielle, les résultats de ces évaluations devant être incorporés au fur et à mesure dans le processus.

Nous suggérons ci-dessous huit étapes fondamentales, suivies d'un complément d'informations pour soutenir le groupe dans leur mise en œuvre.

- 1. Définition des bases de la planification stratégique**
 - Qui va être impliqué?
 - Comment allons-nous procéder?
 - De quoi allons-nous avoir besoin?
- 2. Vision et mission: développement ou réexamen**
 - Convenir d'une vision pour l'organisation
 - Ecrire (ou réexaminer) un projet d'entreprise (d'organisation)
- 3. Evaluation de l'environnement**
 - Etude des forces et des faiblesses
 - Etude des opportunités et des menaces
- 4. Définition des points stratégiques**
 - Définir les priorités
- 5. Mettre par écrit les buts et les objectifs, et préparer un budget**
- 6. Rédiger le plan stratégique**
- 7. Mise en œuvre du plan stratégique**
 - Définir, rédiger et mettre en œuvre les plans opérationnels
- 8. Evaluation**

Etape 1. Définition des bases de la planification stratégique

Même si l'on suppose que l'organisation est prête à entamer une planification stratégique, il reste un certain nombre de points importants à examiner:

- Qui va être impliqué?
- A cette question, plusieurs réponses sont possibles selon la taille de l'organisation. Dans le cas d'une petite organisation, il peut être intéressant d'impliquer l'ensemble des personnes et des cadres, de même que des représentants des partenaires (un partenaire est toute personne s'occupant – ou devant s'occuper – de l'organisation: les membres du personnel, les volontaires, les membres du conseil d'administration, les clients, les fondateurs, les animateurs de collectivité, les anciens membres



du personnel et anciens volontaires, les fournisseurs, etc.). Dans le cas d'une grande organisation, cela n'est pas possible. La solution consiste peut-être alors à constituer un comité de planification qui devra représenter tous les partenaires de l'organisation. Dans tous les cas, il importe que le groupe inclue différentes personnes, dont le directeur exécutif et les membres du conseil d'administration.

Dans tous les cas, tous les individus qui font partie de l'organisation doivent être impliqués d'une façon ou d'une autre, à moins que le plan ne soit clair pour tous, sinon il ne fonctionnera jamais.

– Comment allons-nous procéder?

La description que nous avons faite de la planification stratégique en est une parmi beaucoup d'autres. Les théoriciens qui s'y sont intéressés en ont proposé diverses approches. Certains d'entre eux en ont fait une analyse plus détaillée, définissant un plus grand nombre d'étapes ou les organisant différemment. Cela démontre que cet outil ne peut être utilisé de façon rigide. Il a au contraire été conçu pour une utilisation souple, qui permette son adaptation à différentes formes d'organisations. Aussi, à ce stade, faut-il en avoir une vision globale afin de décider des étapes qu'il convient de mettre en adéquation avec la réalité de l'organisation.

– De quoi allons-nous avoir besoin?

La planification stratégique requiert du temps et des ressources. Néanmoins, cela ne doit pas empêcher l'organisation de prendre les dispositions nécessaires pour produire un plan. Il faut reconnaître l'engagement des personnels et des volontaires dans cette nouvelle tâche, ainsi que les ressources qui seront nécessaires, comme des moyens financiers pour organiser des réunions, des informations, etc. Il faut en outre répartir les responsabilités entre les personnes impliquées.

Enfin, lorsque la situation le permet, il peut être utile de faire appel à un consultant extérieur, afin qu'il facilite ce processus.

Etape 2. Vision et mission: développement ou réexamen

A présent, le moment est venu de rêver. Si nous avons entrepris un travail de planification, nous devons savoir où nous voulons aller, afin de pouvoir lui donner une orientation. Pour définir notre objectif, nous allons nous baser sur la vision de l'organisation, définissable en tant que vision partagée de la réussite. C'est la quête de la réussite qui va inspirer les individus et les encourager à travailler ensemble.

Nous pouvons définir deux types de visions:

- l'une de ces visions concerne l'organisation d'un point de vue interne. Il s'agit alors d'imaginer comment nous souhaiterions que soit notre organisation.
- l'autre vision, extérieure, consiste à imaginer comment serait le monde si notre organisation atteignait son objectif.

La vision de l'organisation devrait inspirer les individus et les encourager à travailler ensemble au maximum de leurs possibilités, dans la perspective de parvenir à l'objectif visé.

Cet objectif, parfois appelé «projet», pourrait se définir «comme la raison d'être de l'organisation» (Allison et Kaye, 1997). En d'autres termes, le projet correspond au rôle de l'organisation relativement à la vision.

Manifestement, certaines organisations possèdent déjà un projet très clair. Si tel est le cas, alors voilà l'occasion de le reconsidérer.

Rédiger un projet d'entreprise peut s'avérer une tâche très délicate, probablement longue. Néanmoins, il ne faut pas en sous-estimer l'importance en tant qu'aspect crucial de la planification stratégique. En outre, cela peut aider l'organisation à engager ses membres dans la recherche d'un consensus sur les raisons de leur travail.

Bien évidemment, il existe différentes opinions concernant le contenu d'un projet d'entreprise. Chaque théoricien met en avant différents aspects. En résumé de ces approches, le contenu d'un projet d'entreprise pourrait être le suivant:

- Ce que l'organisation envisage d'atteindre.
- Ce pour quoi elle possède des qualités, en tant que caractéristiques spécifiques comparativement à d'autres organisations.
- Ce que nous faisons, pour qui nous le faisons et comment nous le faisons.
- Le projet doit en outre refléter les valeurs de l'organisation et sa spécificité.

Les projets d'entreprise doivent être concis, clairs et attrayants. Voici quelques exemples des projets d'un certain nombre d'organisations de jeunesse.

IFM-SEI – Mouvement international des Faucons-Internationale Socialiste de l'Education – tente, par le biais de ses organisations membres, de contribuer au développement, chez les enfants et les jeunes, d'une conscience critique du monde contemporain; s'efforce d'éduquer les enfants et les jeunes en vertu des principes fondamentaux de tolérance, d'égalité et d'amitié.



TEJO – Organisation mondiale des jeunes Espérantistes – entend améliorer la compréhension entre les jeunes de toutes nationalités et langues, en promouvant l'utilisation d'une langue internationale, l'espéranto.

JDC – Jeunesse pour le Développement et la Coopération – vise à renforcer les structures de jeunesse qui promeuvent la coopération entre les jeunes, en leur donnant les moyens de modeler leur présent et leur avenir, de manière à parvenir à un développement écologiquement viable, économiquement accessible et socialement équitable.

YEE – Jeunesse et Environnement Europe – son objectif est de promouvoir des modes de vie respectueux de l'environnement et une utilisation durable des ressources mondiales, de faire participer chacun d'entre nous à la prise de décision, et de dispenser une éducation au sujet des valeurs précitées.

Une fois le projet mis par écrit, chacune des personnes impliquées dans le processus pourra se l'approprier plus aisément et ainsi s'impliquer davantage par rapport à l'organisation. Il importe également que ce document soit publié et intégré dans la constitution et les statuts de l'organisation.

Etape 3. Evaluation de l'environnement

L'organisation existe dans un environnement dont nous avons précédemment décrit le caractère évolutif. Cet environnement influe sur les performances de l'organisation. Celle-ci exploite des éléments de cet environnement et subit continuellement diverses influences.

La planification stratégique exige un système qui contraigne l'organisation à répondre à ces changements, ce qui requiert une analyse de l'environnement extérieur du point de vue de la politique, des tendances économiques, des données démographiques, des questions juridiques, des problèmes liés à la collectivité, de la compétition avec les autres organisations, de l'évolution des valeurs et des besoins de ses membres ou de ses bénéficiaires.

Dans le même temps, il faut comprendre la situation interne de l'organisation, afin de pouvoir mesurer le besoin de changement. L'évaluation de cet environnement doit donc intégrer une analyse de l'organisation à travers l'ensemble de ses activités. Selon le type d'organisation, il peut s'agir : des finances, de la gestion, des membres, du marketing, des services, des programmes et des activités.

Dans ce processus, l'outil d'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) peut être fort utile :

- Strengths (forces) : Qu'est-ce que nous faisons bien ?
- Weaknesses (faiblesses) : Dans quels domaines pourrions-nous nous améliorer ?
- Opportunities (opportunités) : Quels changements intervenus dans notre environnement sont susceptibles de nous aider à réaliser notre projet ?
- Threats (menaces) : Quels sont les changements dont nous devons nous protéger ou auxquels nous devons nous préparer dans notre travail ? (Allison et Kaye, 1997)

L'analyse SWOT devrait nous aider à identifier les forces de l'organisation, grâce auxquelles il nous sera possible de profiter des opportunités offertes, mais également les faiblesses sur lesquelles nous devons travailler si nous ne voulons pas nous exposer aux menaces. Cette méthode peut être utilisée au niveau de l'organisation dans son ensemble ou au niveau de programmes et d'unités spécifiques.

Etape 4. Définition des points stratégiques

Après avoir réuni les informations requises grâce aux étapes précédentes, il s'agit à présent de faire des choix et de déterminer des priorités. A ce stade, il peut s'avérer utile de revenir à la dernière phase pour compléter les recherches. Cette étape peut paraître frustrante, mais les résultats en valent la peine.

Bryson décrit les points stratégiques comme les « questions politiques fondamentales qui affectent le mandat, la mission et les valeurs, le niveau de productivité, les clients, les utilisateurs et les payeurs, les coûts, le financement, le modèle d'organisation ou de gestion de l'organisation ». En établissant un ordre de priorité dans ces questions par rapport au projet et à la vision, nous allons pouvoir donner de la substance à notre plan stratégique.

Dans cette partie du processus, il ne serait pas judicieux de prendre des raccourcis. Les résultats de l'analyse SWOT peuvent contribuer à mettre en évidence le lien entre les points stratégiques identifiés et les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces.

L'étape finale consistera à restreindre les choix disponibles pour réaliser les objectifs fondamentaux de l'organisation. Là encore, chaque théoricien donne sa version des aspects essentiels à prendre en considération.



Henry Migliore & al, dans leur ouvrage «*Strategic planning for Not-for-Profit organisations*» (1994), ont proposé la liste qui suit:

- Dotation en personnel/niveau de participation des volontaires.
- Niveau de ressources et de fonds.
- Réputation et niveau d'acceptation dans le domaine du service.
- Clients servis.
- Quantité de programmes.
- Qualité des programmes.
- Efficacité du leadership.
- Quantité et qualité des services.

Etape 5. Mettre par écrit les buts et les objectifs et préparer un budget

Les discussions portant sur les buts et les objectifs vont se poursuivre durant tout le processus de planification stratégique. Quoi qu'il en soit, à ce stade, la dernière étape du processus se profile.

A ce moment, la plupart des décisions auront été prises et nous devrions avoir une vision claire de l'orientation de l'organisation. Il s'agira alors de convenir des mesures concrètes à prendre pour atteindre les résultats visés.

Dans ce contexte, l'utilisation de la méthode d'analyse SMART pourrait être utile. Cet acronyme fait référence à:

- Specific (spécifiques): les objectifs doivent être mis par écrit de façon concise et faire apparaître clairement quand, comment et où les changements vont intervenir.
- Measurable (mesurables): les résultats ou le processus doivent pouvoir faire l'objet d'une évaluation.
- Achievable (accessibles): la notion d'enjeu doit certes être présente afin de motiver les individus, mais les objectifs doivent être réalisables afin de ne pas générer de frustration.
- Relevant and Realistic (pertinents et réalistes): il s'agit de se focaliser sur les priorités de l'organisation.
- Time-bound (compte tenu du temps): les objectifs doivent s'inscrire dans un cadre temporel délimité.

Le point d'engagement est atteint. A présent, il faut allouer les ressources nécessaires. L'allocation des ressources figure dans le budget, document qui reflète les décisions en termes de politiques, comme par exemple faire un choix compte tenu de ressources restreintes et déterminer la position à adopter par l'organisation. Généralement les budgets sont établis par le conseil d'administration et approuvés par l'instance décisionnelle supérieure de l'organisation (Assemblée générale, congrès, etc.). Mais, une nouvelle fois, plus grande est l'implication des partenaires, plus fort est leur sentiment de propriété.

Etape 6. Rédiger le plan stratégique

Le lecteur décidé à engager un processus de planification dans son organisation et qui débiterait sa lecture à ce point, ne trouvera pas d'informations susceptibles de l'aider dans sa démarche. En effet, la rédaction du plan stratégique consiste à mettre par écrit les produits des étapes précédentes.

Peut-être est-il préférable qu'une seule personne se charge de cette tâche. Bien évidemment, il faut prévoir la possibilité pour d'autres personnes de s'investir dans un travail de vérification. Ceci dit, à ce stade, les principales décisions ayant été prises, les changements à introduire devraient être minimes. Sinon, le risque est de s'engager dans un processus interminable avant de parvenir à un produit finalisé.

S'agissant d'un document qui sera utilisé par une grande diversité de partenaires, il doit être convivial de sorte à favoriser la reconnaissance des idées soumises. Une fois prêt, le document devra être formellement adopté par le conseil d'administration puis diffusé le plus largement possible au sein de l'organisation.

Il n'existe pas de modèle standard, mais compte tenu des étapes précédemment décrites, il est possible de structurer le document selon les sections qui suivent:

- Introduction
- Projet et vision
- Genèse et profil de l'organisation
- Points stratégiques et stratégies fondamentales
- Buts et objectifs (Allison et Kaye, 1997)

Certaines de ces sections nécessiteront peut-être d'être rédigées d'une part spécifiquement pour chacun des services concernés et, d'autre part, pour l'organisation dans son ensemble.

Etape 7. Mise en œuvre du plan stratégique

A présent, le moment est venu de passer à l'action. Notre plan stratégique nous indique la direction à suivre, le timing et le contenu. Pour le mettre en œuvre, nous devons développer des actions (plans opérationnels) pour chacun des points stratégiques. Dans le cas d'une stratégie de recrutement, il faudra prendre des décisions relatives à l'offre d'emploi, à sa description, au nombre d'entretiens avec les candidats, au budget à allouer au processus de recrutement, etc.

Les plans opérationnels entrent davantage dans le détail que le plan stratégique. Quoi qu'il en soit, ils doivent garantir que chacun des points stratégiques est géré de façon efficace et coordonnée. Il est important que les plans opérationnels soient compatibles avec le style du



plan stratégique. Les personnes qui les mettront en œuvre devront pouvoir faire la relation entre leurs actions et le projet de l'organisation, tel que décrit dans le plan stratégique.

Étape 8. Evaluation

Dans la planification stratégique, l'évaluation est une étape supplémentaire qui vient compléter le processus et, plus important encore, qui va apporter des informations nouvelles qui vont permettre d'affiner le plan. La planification stratégique devient ainsi un processus permanent de développement organisationnel.

L'évaluation doit être conduite à différents moments:

- Durant le processus de production du plan stratégique
- Durant la mise en œuvre du plan stratégique

Nous avons défini la planification stratégique en tant que processus. En conséquence, l'évaluation permanente ou cumulative va non seulement contribuer au plan en soi, mais également à l'efficacité du processus. Dans ce sens, il n'existe pas d'évaluation finale ou récapitulative.

4.9 La gestion financière

Il est généralement admis que la gestion financière fait partie intégrante du processus de management et, à ce titre, elle a donné lieu à des méthodologies reconnues et mises en pratique depuis des années. Ceci dit, son importance n'est pas forcément reconnue de façon universelle et plusieurs définitions ont été données de «ce» qui est important. Mais, quelle que soit la définition choisie, la compréhension et l'engagement doivent en être les deux piliers.

Les informations données dans cette section pourront certes contribuer à une meilleure compréhension de la gestion financière, mais ne résoudront pas la question de l'engagement. On a beaucoup écrit et dit au sujet du concept de propriété; ce concept vaut tout autant pour les finances dans tous leurs aspects. Étant donné que beaucoup de managers n'ont pas bénéficié de formation spécifique en la matière, ils tendent à s'en remettre à des «experts». En effet, les organisations de jeunesse, tout comme les organisations à but lucratif, sont tenues de mettre les informations requises à la disposition des personnes concernées par les décisions financières. Le processus de gestion devrait au

moins offrir au manager la possibilité de contribuer à la préparation du budget. Suivent quelques brèves descriptions des états de finances qui devraient éclairer les discussions sur le niveau d'engagement.

Les informations financières sont présentées sous différentes formes, selon les besoins de l'organisation concernée. Des références seront faites à la fois à la comptabilité financière et de gestion.

Cette terminologie distingue les comptabilités établies à des fins juridiques et statutaires de celles établies dans le seul objectif d'appuyer la prise de décision en matière de gestion. La première catégorie inclut le bilan et le compte d'exploitation, tandis que la deuxième inclut le budget et la situation de cash-flow. Ce qui suit est recommandé dans tout programme de formation à la gestion financière.

Budget
Bilan
Compte d'exploitation
Situation de cash-flow
ou capacité d'autofinancement

4.9.1 Le budget

Cet état financier a pour objectif de prévoir l'affectation des dépenses par rapport aux recettes, ou de proposer une évaluation quantitative des finances à affecter à des activités spécifiques au cours d'une période donnée. Tout comme les «Recettes et Dépenses», le budget peut s'inscrire dans un horizon temporel qui convient à l'organisation. Il peut être appréhendé en tant que compte de pertes et de profits pour l'avenir, ou sous forme de projection plutôt que d'évolution. L'exercice qui consiste à établir un budget ou à participer à sa préparation, puis à gérer les contraintes en résultant, est la responsabilité minimale qui devrait incomber à un manager au sein d'une organisation de jeunesse. Compte tenu des fréquentes incertitudes relativement à la source, au montant et à l'entrée de recettes, les budgets doivent être préparés sur la base de prédictions minimales (c'est-à-dire sur la base de dépenses plus élevées et de recettes moins importantes que prévu). Les retards de paiement de la part des sponsors ou financeurs posent en premier lieu un problème de liquidités, mais il convient d'ajuster les dépenses liées à un projet, voire même les frais généraux fixes, aux dates et aux montants des recettes. En conséquence, les périodes budgétaires doivent être définies de sorte à autoriser un maximum de souplesse dans les opérations de l'organisation. La possibilité d'amender un budget au cours d'une période spécifiée, avec un préavis fixé, fait partie des besoins essentiels d'une organisation de



jeunesse. Un budget amendé peut parfois être présenté en tant que budget prévisionnel.

Généralement, le budget est établi pour l'organisation dans son ensemble. En cas de structures plus grandes, comportant des unités opérationnelles locales, les budgets de service sont une pratique courante. Si les managers exercent peu d'influence sur les recettes totales,

il convient néanmoins de les encourager à s'impliquer dans l'établissement et l'opération des budgets. La tenue de réunions pour discuter des résultats des diverses périodes budgétaires est une activité très formatrice en la matière.

Ce type de réunion peut également être considéré comme faisant partie intégrante de la prise de décision de l'organisation. La prise de

Fig. 24: Exemple de budget d'une ONG

Tous les chiffres sont indiqués en euros

	COMPTES	BUDGETS
	1998	2 000
RECETTES		
1 Contributions des organisations membres	60 100	59 000
2 Subvention administrative UE	40 000	40 000
3 Subvention administrative FEJ	8 000	8 000
4 Subvention du gouvernement belge	6 000	6 000
5 Intérêts	3 250	3 000
6 Donations/cotisations	18 000	15 000
Sous-total	135 350	131 000
7 Projets	95 000	120 000
RECETTES TOTALES	230 350	251 000
DEPENSES		
8 Personnels permanents et affectés au projet	75 000	80 000
9 Volontaires/stagiaires dans les bureaux	10 000	12 000
Sous-total personnel	85 000	92 000
10 Location des bureaux, chauffage	5 900	6 000
11 P&T	16 850	14 000
12 Equipement	3 200	4 000
13 Déplacements du personnel	4 550	5 000
14 Déplacements des membres du conseil d'administration	9 000	10 000
15 Réunion générale annuelle	9 350	9 000
16 Représentation extérieure	8 250	6 000
17 Comité financier	1 530	1 000
18 Divers	3 130	4 000
Sous-total autre que personnels	61 780	59 000
19 Dépenses liées au projet (sauf frais de personnel et de gestion)	85 000	100 000
DEPENSES TOTALES	231 760	251 000
Excédent/déficit (pas de projet)	-11 410	-20 000
Excédent/déficit	-1 410	0



décision est certainement davantage associée à l'établissement des budgets. Ceci dit, lorsqu'un budget a été amendé, le processus global de production, de mise en œuvre et d'évaluation des résultats reste lié au cycle de planification, d'organisation, d'encadrement et de contrôle précédemment évoqué (fig. 23). Dans ce sens, la planification et la prise de décision s'expriment en termes financiers.

4.9.2 Le bilan

Les informations figurant dans un bilan expriment la valeur ou la situation d'une organisation à un moment donné. Souvent, on fait l'analogie avec une horloge que l'on arrêterait à un moment précis. Ces états financiers sont généralement préparés sur une base annuelle. Le bilan fournit des informations sur les actifs de l'organisation. Les actifs incluent les biens, les équipements et les fonds ou capitaux propres détenus par l'organisation, ainsi que ses liquidités en banque. Son passif représente son endettement.

4.9.3 Le compte d'exploitation

Cet état est également appelé compte de pertes et de profits ou résultat financier. Le compte d'exploitation est peut-être un état financier plus restreint, mais il met en évidence l'essentiel des fonds dont dispose l'organisation ainsi que l'argent dépensé au cours d'une période donnée. Il convient à une petite organisation de jeunesse ou aux unités locales d'une plus grande organisation. Le chiffre final représente l'excédent ou le déficit pour la période considérée. Pour les opérations commerciales, on parle de pertes et de profits. Ces états financiers peuvent être préparés sur une base trimestrielle, semestrielle ou annuelle, pour indiquer la situation d'une organisation sur la période considérée. Quelle que soit la terminologie, le document a une valeur indéniable en tant qu'outil de gestion. Procéder à des contrôles régulièrement et analyser les changements intervenus dans les recettes, les frais et les dépenses, sont autant de démarches qui fournissent des informations déterminantes pour la prise de décision et la planification future.

4.9.4 La situation de cash-flow (capacité d'autofinancement)

Dans toute organisation, à but lucratif ou non, il est essentiel de planifier les flux financiers entrants de même que les flux financiers sortants. Le but en est de prédire le solde qui sera disponible en banque ou dans le budget du service concerné. Pour simplifier à l'extrême, le dernier chiffre affiché pour la période concernée, souvent un mois, représente le solde bancaire. Dans le cas de solde négatif, un accord

sera nécessaire avec la banque ou les personnes responsables du financement de l'organisation.

4.10 Les contrats

Il existe différentes sortes de contrats. Les contrats de travail signés avec des personnels rémunérés ou volontaires sont régis par la législation nationale sur l'emploi dans le pays considéré. Les modalités d'emploi seront abordées dans la prochaine section. Dans cette section, nous allons mettre l'accent sur les contrats relatifs aux immobilisations, comme les bâtiments, les véhicules, les équipements de bureau et les machines. Pour guider le personnel et les volontaires dans ce domaine, le processus de management doit inclure des procédures permettant d'identifier les activités susceptibles d'être conduites intégralement au sein de l'organisation et, en corollaire, des références aux conseils professionnels dont peuvent bénéficier les conseillers comptables ou juridiques de l'organisation. Les questions suivantes vont permettre de définir les orientations et les procédures.

Quelle est la valeur de l'actif à acquérir?

L'actif va-t-il être emprunté ou loué?

A quel moment l'actif sera-t-il entré dans la comptabilité? (ce que l'on appelle parfois la dépréciation – non valable pour tous les actifs) L'organisation dispose-t-elle d'un conseiller interne?

Existe-t-il un moyen de vérifier la fiabilité ou la compétence de l'entreprise qui propose la vente ou la location?

Les règles de l'organisation définissent-elles les personnes habilitées à signer certains types de contrats avec des tiers?

Il est courant, par exemple, de désigner la personne ou de préciser la qualification de la personne appelée à signer ou à prendre des décisions sur des contrats concernant l'achat de terrain ou de propriété. Mais, est-ce aussi clair dans le cas de contrats plus routiniers, relatifs par exemple à la location d'un photocopieur? Sur des contrats apparemment simples, l'écart en termes de coûts peut être considérable.

4.11 Les modalités d'emploi

Les législations nationales et européennes imposent aux organisations des exigences relatives aux modalités d'emploi de leur personnel. Ceci



dit, des modalités de travail convenues, justes et adaptées aux conditions dans lesquelles travaille le personnel sont aussi la marque d'un bon employeur. Les organisations fondées sur des valeurs et centrées sur le développement des individus, comme le sont les organisations européennes de jeunesse, se doivent encore davantage de prouver leur engagement vis-à-vis du personnel au moyen de procédures et de contrats adaptés.

Les clauses d'un contrat de travail sont propres à chaque employé et contiennent les aspects principaux de la relation contractuelle. Elles ne contiennent pas tous les éléments du contrat entre l'employeur et l'employé, parce que les conventions cadres, les livrets du personnel, le profil de poste ainsi que d'autres avis font également partie du contrat.

Éléments à prendre en considération dans le contrat de travail:

Quelle est la durée minimum d'un contrat requérant la mise par écrit des dispositions et des clauses?

Par qui les dispositions et les clauses doivent-elles être remises à l'employé?

A quels autres documents faut-il faire référence?

Lors de la mise par écrit du contrat, il convient d'inclure les éléments d'information ci-dessous:

Qui est l'employeur?

Quand le contrat débute-t-il et finit-il?

Quel est l'intitulé du poste? (profil de poste)

Lieu de travail

Rémunération (salaire – quand? – combien?)

Horaires de travail (heures normales, heures exceptionnelles, week-ends et soirées, heures supplémentaires)

Conventions collectives (accords syndicaux)

Quels seront les frais pris en charge?

L'hébergement sera-t-il assuré?

Vacances (combien? – avec quel préavis?)

Absences à signaler

Prestations maladie (dispositions statutaires et propres à l'organisation)

Droit à pension

Age de la retraite

Période probatoire (quand l'employé sera-t-il confirmé à son poste?)

Voie de recours (lorsqu'un employé n'est pas satisfait de la façon dont son employeur le traite)

Procédure disciplinaire (lorsqu'un employeur n'est pas satisfait des résultats ou du comportement de l'employé)

Conditions d'hygiène et de sécurité

Travail à l'étranger

Autres dispositions (référence au livret d'accueil, aux tableaux d'affichage)

Les clauses du contrat doivent également permettre à l'employeur et à l'employé d'apposer leur signature. Le document doit être établi en double exemplaire, un pour chacune des parties.

La nécessité d'établir un contrat de façon formelle, dans le cas des volontaires, a été largement débattue. Quoi qu'il en soit, les organisations doivent veiller à ne pas créer une situation dans laquelle, du point de vue juridique, elles emploient une personne à qui elles octroient une somme d'argent de poche considérée comme un paiement inférieur au salaire minimum.

Il existe cependant un principe qui doit s'appliquer de manière égale aux employés et aux volontaires: toute personne travaillant pour une organisation doit connaître ses responsabilités et ce que l'employeur attend de son travail. Il importe également de se soucier de la publication et de l'accessibilité de toutes les politiques de l'organisation sur les questions liées au travail. Pour mettre les choses au clair, on peut établir un descriptif des attentes convenues par les deux parties.

Suggestions pour la formation

- Demandez aux participants de réfléchir aux cas de deux travailleurs, l'un rémunéré et l'autre volontaire, et d'examiner la clarté du contrat et/ou des attentes les concernant respectivement.

- Comment procèdent-ils? Quelles sont les procédures en place ou à mettre en place pour améliorer la situation?



4.12 La gestion des relations extérieures

Les sections précédentes nous ont déjà permis d'évoquer les relations internes et extérieures. Toute organisation de jeunesse devrait normalement avoir une politique de gestion des relations extérieures. Tout processus de management



devrait englober et refléter cette politique. Le processus sera conçu autour des réponses apportées aux questions suivantes:

Quelle est la politique de l'organisation en matière de relations internes et extérieures?
Comment les instances externes perçoivent-elles les objectifs et le style de l'organisation?
Existe-t-il des procédures ou des mécanismes formels ou informels pour promouvoir la politique au sein de l'organisation?

Faudrait-il faire circuler des recommandations pour assurer l'uniformité des approches des instances externes?

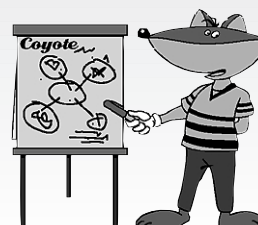
Avec quel type d'instances externes l'organisation entretient-elle des contacts permanents ou réguliers?

Certaines des instances externes peuvent être des organisations politiques ou des organes gouvernementaux fonctionnant avec des membres élus et des personnes employées, qui sont ce que l'on appelle des dirigeants. Les organisations de jeunesse doivent être conscientes des avantages et des contraintes liés au processus démocratique sur lequel ces instances reposent. Si l'organisation recherche un soutien, notamment financier, auprès de ce type d'instance, alors le processus de gestion doit au moins permettre d'éviter les situations gênantes qui découleraient d'une duplication des contacts à des fins identiques. De la même façon, en cas de contacts avec le secteur des entreprises, il convient de veiller à ce que ni l'entreprise ni l'organisation de jeunesse ne soient affectées par des intérêts conflictuels.

Le conseil d'administration d'une organisation peut souhaiter faire un rapport spécifique relatif à la politique conduite en matière de relations internes et extérieures. Autre possibilité, le processus associé peut être incorporé dans la politique sur la communication et l'information.

Suggestions pour la formation

- Demandez aux participants de faire la liste des organismes externes avec lesquels ils entretiennent des contacts réguliers et irréguliers. Décrivez la nature des relations. Comparez les résultats et discutez des avantages du networking entre les membres d'un groupe.
- Invitez les participants à commenter le niveau de satisfaction au sujet du processus et de ses résultats.
- Quel est le lien entre processus et résultats?





Perspectives historiques et actuelles du management

Introduction

La brève synthèse proposée ci-dessous vise à compléter les informations et les arguments présentés dans ce T-Kit. Ce panorama ne contient pas de référence spécifique aux organisations de jeunesse. En réalité, l'objectif est de fournir des repères sur les théories originelles, de manière à ce que les managers et les formateurs utilisant cette publication puissent développer leur propre jugement concernant leur application et leur pertinence. Le T-Kit en lui-même inclut des commentaires relatifs à la pertinence et à la valeur, pour les organisations de jeunesse, des idées avancées par certains théoriciens.

Approches de l'étude du management et des organisations

Pour certains théoriciens, le «management» est né de l'hypothèse selon laquelle les principes pouvaient être vérifiés scientifiquement et que, sur cette base, un ensemble de théories pouvait être développé. La synthèse qui suit classe les contributions selon trois courants: L'Ecole classique du management scientifique, l'Ecole des relations humaines et enfin, les visions contemporaines ou modernes.

Le management scientifique

L'école du management scientifique, ou école classique, regroupait des praticiens devenus des théoriciens, comme Frederick Taylor (USA), Henry Fayol (France) et le Colonel Lyndall Urwick (UK). Leurs positions, inspirées des usines de production en grande série, ont été étendues aux processus et à la structure de l'organisation. Tous trois partageaient la conviction qu'il existait un «*one best way*» (une meilleure façon) de concevoir les organisations et leurs opérations. Ils revendiquaient le fondement scientifique de leurs principes universels. En conséquence, les organisations étaient structurées de manière formelle et centrées sur l'organigramme. Parmi les théoriciens oubliés des débuts du management, de la dernière décennie du 19^e Siècle jusqu'à la période de l'entre-deux-guerres, figure Mary Parker Follet. Ses théories, axées sur les aspects sociaux du travail et la nature de la société, sont restées ignorées de ses homologues américains et contemporains, parce qu'elles ne correspondaient pas au courant de pensée dominant de l'époque.

H. Fayol (1841-1925)

Fayol, ingénieur des mines, va racheter une affaire en déficit chronique et la rendre rentable. Il prônait les principes suivants:

La responsabilité – doit être le pendant de l'autorité.

L'unité du commandement – les ordres doivent provenir d'un seul supérieur.

L'unité de direction – une politique claire et un leadership clair.

Centralisation.

La chaîne de commandement – des axes d'organisation clairs et clairement formulés, et des objectifs compris à chacun des niveaux.

F. W. Taylor (1856-1915)

Taylor s'est intéressé aux facteurs qui influent sur la production. En conséquence, une utilisation efficace de l'outillage, une organisation optimale et logique de l'usine et du flux de production étaient ses préoccupations majeures. Son étude très détaillée lui a permis de formuler un mode de raisonnement basé sur les trois principes suivants:

Observer

Enregistrer

Tirer des enseignements/développer

Ces principes, traduits en méthodes, ont été par la suite appelés «étude des tâches». L'étude des tâches est l'analyse des opérations, leur standardisation et leur timing. Le timing a conduit à une rémunération au rendement, basée sur le principe «un travail raisonnable pour un salaire raisonnable». Par la suite, on a employé le terme d'ingénierie industrielle.

L. Urwick (1891-1983)

Le Colonel Urwick a publié ses principes du management en 1938.

En voici en résumé les aspects clés:

Principe de l'objectif – ce que l'entreprise/le groupe/l'individu tente(nt) de réaliser.

Le principe de la correspondance – autorité et responsabilité doivent aller de pair.

Le principe de la responsabilité – un manager/contremaître ne doit jamais confier ses responsabilités. Il peut déléguer certaines tâches, mais doit toujours en assumer la responsabilité.



Le principe de l'échelle – similaire à la chaîne du commandement de Fayol.

Le principe du champ de contrôle – aucun contremaître ne doit contrôler directement le travail de plus de six subalternes.

Le principe de la spécialisation – chaque employé doit être confiné à une tâche ou activité principale.

Le principe de la définition – chaque poste doit être clairement défini par écrit.

Urwick a évoqué la distinction entre objectifs à long et court terme. Les conflits naissent des incompréhensions. Le fondement de cette théorie est que l'homme est un animal rationnel et économique. Cette idée était renforcée par la croyance que les cadres savaient davantage que les ouvriers, et que les cadres supérieurs savaient davantage que les cadres moyens.

Il est facile de rejeter l'approche de la gestion scientifique dans sa globalité, en prétendant que le manager moderne a une vision plus éclairée. Est-ce vrai pour tous les managers et toutes les organisations? Pensez aux effets de l'impérialisme britannique ou français. Quelle gestion les anciennes colonies pratiquaient-elles? Pensez aussi aux nouvelles économies en Asie, démocratiques ou pas, et à celles des anciens systèmes centralisés d'Europe centrale et orientale.

Ceci dit, il est clair que l'hypothèse des premiers auteurs, selon laquelle leurs méthodes étaient scientifiques, n'est plus défendable. Ces méthodes étaient pour l'essentiel issues des observations de praticiens, réduites à des listes qu'ils appelaient «principes». Si cette méthode empirique est acceptable d'un point de vue strictement scientifique, sa valeur en terme d'observations des comportements humains est contestable.

L'école des relations humaines

Dans les années 1920/30, l'approche classique a été détrônée par l'Ecole des relations humaines. Les chefs de file de ce courant de pensée, essentiellement des psychologues du management tels que Maslow, McGregor, Argyris et Bennis, ont pour la plupart exercé aux Etats-Unis entre 1920 et 1960. Parmi leurs théories, il faut citer:

Un ouvrier n'est pas seulement un acteur économique mais également un acteur social. Les facteurs non matériels sont importants.

Cette perception correspondait en fait à celle de Mary Parker Follet (1868 – 1933), une femme en avance sur son temps.

La quantité de travail réalisable est davantage liée à des variables sociales qu'à des caractéristiques ou à une capacité physique.

Les récompenses non économiques jouent un rôle majeur dans la motivation et le sentiment de bien-être des travailleurs.

La spécialisation pointue n'est pas forcément la division du travail la plus efficace.

Les groupes forment la base d'organisations informelles qui existent et interagissent au sein d'organisations formelles. En conséquence, une compréhension du comportement et de l'influence du groupe est essentielle.

Le pouvoir, tout comme l'autorité, doit être compris.

La position hiérarchique ne garantit pas un leadership efficace. Le style de leadership est important.

Une communication de qualité est essentielle mais difficile à instaurer.

Dans un contexte de changement, le facteur humain est primordial. La réussite du changement dépend du leadership, de la consultation et des opportunités de participation.

Silverman, dans un essai de synthèse du travail des psychologues du management – leur courant de pensée a parfois été désigné sous le nom de néo-Ecole des relations humaines – suggère que la meilleure forme d'organisation est celle qui tente d'optimiser le besoin de satisfaction organisationnel et individuel, par les moyens suivants:

- Encouragement de la formation de groupes de travail stables et participation des travailleurs à la prise de décisions.
- Bonne communication et encadrement significatif.
- Structures non bureaucratiques fonctionnant grâce à la mise en place d'objectifs plutôt que du fait d'une hiérarchisation de l'autorité.

L'approche des relations humaines se fonde sur une étude des motivations et des comportements des travailleurs; sur la base des résultats de cette étude, des critères sont alors définis pour la conception et l'organisation. La



conception vise à encourager les ouvriers à coopérer dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Une coopération efficace n'est envisageable qu'avec la volonté des individus et des groupes concernés. Les auteurs de ce courant de pensée ont en particulier affirmé que leurs organisations:

- Parviendraient aux objectifs visés tout en satisfaisant les membres du groupe (la théorie affirme que l'équilibre doit être maintenu grâce à la création de satisfaction).
- Encourageraient une forte productivité et un faible absentéisme.
- Stimuleraient la coopération et éviteraient les conflits sociaux. (ceci dit, un certain désaccord est jugé constructif.)

Dans cette approche, l'étude de l'organisation se transforme en étude des comportements: comment les individus se comportent, et pourquoi ils se comportent selon des modèles définis. Ces auteurs espéraient pouvoir prévoir les comportements au sein des organisations et fournir des orientations sur la meilleure façon de parvenir aux objectifs organisationnels et commerciaux. Leur approche spécifique se fonde sur les éléments suivants:

La productivité individuelle et de groupe;
Le développement individuel;
La satisfaction procurée par le travail.

Les comportementalistes ont divisé leurs études selon les données suivantes:

Les besoins et les désirs individuels;
Le comportement des petits groupes;
Le comportement des cadres;
Le comportement entre les groupes.

Les travaux de Mayo, McGregor et Maslow vaudraient la peine d'être étudiés plus en profondeur.

Les visions contemporaines

S'il existe un relatif consensus concernant la description et le classement des courants de pensée précédents, les théories développées à partir de la fin des années soixante ne se résument pas à une description unanimement convenue. L'avènement des multinationales, la globalisation, les contributions d'auteurs non occidentaux – notamment japonais – en matière de management ont généré une diversité de pensées qui rend la classification plus problématique. Les arguments relatifs à la pertinence des pratiques japonaises ou coréennes dans des

cultures essentiellement occidentales et pluralistes par essence ont ajouté une dimension supplémentaire à la réflexion sur le management et en ont accru la complexité pour les étudiants.

La notion selon laquelle une entreprise va fonctionner de la manière voulue du fait de l'application d'une unique méthode (style ou structure) de management, voire même d'une philosophie globale, va être de plus en plus contestée. Les modes de management uniques/unilatéraux prônés par certains praticiens, même aujourd'hui, sont maintenant considérés comme extrêmement suspects par les théoriciens. Songez par exemple à l'engouement pour les techniques de management, certaines élevées au rang de philosophies, que l'on observe depuis les années soixante: gestion par objectifs, prévision du rapport à terme d'un investissement, «Just in Time», gestion de la qualité totale, ingénierie des processus, etc. Autant de théories prônées avec un véritable enthousiasme.

Dans la pensée traditionnelle, telle qu'exprimée par l'ensemble des auteurs des périodes précédentes, subsiste l'hypothèse implicite d'une hiérarchie du pouvoir. Les théoriciens modernes se sont intéressés à cette hypothèse et à ses prémisses. Depuis des années, le rôle du contremaître ou de l'agent de maîtrise fait l'objet d'un examen minutieux. Les questions soulevées dans les années soixante, puis de façon de plus en plus pressante jusqu'en 2000, ont conduit à la suppression de cette fonction. Dans certaines organisations, des titres tels que responsable d'équipe sont venus remplacer ceux de contremaître ou de chef de chantier. L'hypothèse est que la personne ainsi désignée peut à la fois participer au travail concerné, motiver et encadrer les autres dans la poursuite d'objectifs spécifiques. De telles organisations, affirme-t-on, sont plus efficaces et plus performantes. Le même principe appliqué aux services et aux organisations à but non lucratif dotées de fonctions spécialisées de cadres supérieurs, est susceptible de réduire davantage encore le modèle hiérarchique. De tels changements peuvent aussi être accompagnés de la réduction du nombre d'employés (phénomène de réduction des effectifs). Les multinationales se sont montrées particulièrement enthousiastes vis-à-vis des idées associées au modèle d'organisation dit «horizontal», par mesure d'économie, plus que pour améliorer l'efficacité du management.

Une analyse objective démontrerait les mérites de toutes ces idées, mais le maillon inévitablement faible de ce système – le comportement



humain – s’est souvent avéré être un frein aux progrès souhaités. Peter Wickens, dans «*The Ascendant Organisation*», propose une critique de quelques-unes de ces initiatives de management. Son expérience, qui englobe le management européen, américain et japonais, devrait être examinée en profondeur par tous ceux qui souhaitent tirer les leçons de ce siècle pour mieux préparer le suivant.

Peter Drucker, né à Vienne en 1909, écrivait en 1999 depuis une base américaine que le management contemporain n’était pas fondamentalement différent des idées exposées par Taylor un siècle plus tôt. Il se réfère au concept du «travailleur de la connaissance», et suggère que la dignité du travail évoquée par Marx n’a jamais eu la moindre pertinence.

Le «travailleur de la connaissance» inclut les managers, eux-mêmes très souvent concernés par des activités ou des tâches répétitives, mais dans lesquelles la connaissance, scientifique ou autre, est un ingrédient essentiel à la prise de décision et au leadership. Cet accent sur le savoir a donné naissance à de nouvelles idées, dont certaines ont été élevées au rang de théories, telle celle de l’organisation apprenante qui prône l’apprentissage continu en tant que clé de la réussite. De nombreux observateurs en reviennent néanmoins au précepte de Maslow, selon lequel il convient de gérer chaque individu de façon individuelle.

Les organisations volontaires ou à but non lucratif sont-elles susceptibles d’y parvenir mieux que les entreprises?





Evaluation du T-Kit sur le management des organisations

Nous espérons que cette première version du T-Kit sur le management des organisations vous a semblé utile. S'agissant de la première publication de ce type réalisée dans le cadre du Partenariat, nous serions heureux de prendre connaissance de vos suggestions et impressions, afin d'en tenir compte dans les prochaines éditions. Merci de bien vouloir compléter ce questionnaire. Vos commentaires recevront toute notre attention.

Dans quelle mesure ce T-Kit vous-a-t-il aidé à trouver des références théoriques et des applications pratiques des techniques de management des organisations ?

De 0% à 100%

Vous êtes...

(vous pouvez cocher plus d'une case)

☐ Un formateur

☐ Local

☐ National

☐ International

Avez-vous utilisé ce T-Kit dans l'une de vos activités?

Oui ☐

Non ☐

Si oui...

Dans quel contexte ou dans quelle situation?

.....

Avec quel(s) groupe(s) d'âge?

.....

Quelles idées avez-vous mises en application ou adaptées?.....

.....

.....

.....

Quelles idées vous ont semblé les moins utiles?

.....

.....

.....

☐ Manager d'une organisation de jeunesse

☐ Locale

☐ Nationale

☐ Internationale

☐ Membre du conseil d'administration

☐ Membre du personnel

☐ Autre (spécifiez)

Nom de l'organisation



Quelles techniques et idées vous ont été les plus utiles dans votre travail?

.....
.....
.....

Lesquelles vous ont été les moins utiles?

.....
.....
.....

☐ Autre cas (spécifiez)

Que pensez-vous de la structure générale du T-Kit?

.....
.....

Que pensez-vous de la mise en page?

Où avez-vous obtenu cet exemplaire du T-Kit sur le management des organisations?

Quelles recommandations ou suggestions feriez-vous pour les prochaines éditions?

.....
.....
.....
.....

Nom:

Titre:

Organisation/établissement (le cas échéant)

Votre adresse:

.....

Numéro de téléphone:

Adresse électronique:

Veuillez retourner ce questionnaire à:
T-Kit sur le management des organisations
Direction de la Jeunesse et du Sport du Conseil de l'Europe
F-67075 Strasbourg Cedex
E-mail: t-kits@training-youth.net



Références et lectures complémentaires

- Adair, John (1983)
Effective leadership, Aldershot: Gower
- Allan, John (1996)
How to be better at motivating people, Clays Ltd
- Allison, Michael, et Kaye, Jude (1997)
Strategic planning for nonprofit organizations. A practical guide and workbook, , Support Centre for Non profit Management, Wiley & Sons Inc
- Argyris, C. et Schon, D. (1982)
Theory in practice: Increasing Professional Effectiveness. Jossey-Bess
- Belbin, R.M. (1981)
Management Teams, Heinemann
- Bertalanffy, Ludvig von (1951)
«Problems of General Systems Theory: A New Approach to the Unity of Science», *Human Biology* 23, n° 4, décembre 1951
- Blanchard, K. Zigarmi P. et Zigarmi, D. (1986)
Leadership and the one minute manager, William Collins
- Boulding, K. (1954)
«General systems theory», *The Skeleton of Science* 2, n° 3, avril 1954
- Bryson, John Moore (1993)
Strategic planning for public and non profit organisations, Oxford
- Burnes, Bernard (1994)
Managing Change. Pitman Publishing
- Claves Equipo (1994)
Apreniendo a organizar nuestra asociación, Junta de Andalucía. Editorial Popular
- Clutterbuck, David (1991)
Everyone needs a mentor, Institute of Personnel and Development
- Cole, G.A.
- Covey, Stephen R. (1992)
The seven habits of highly effective people, Butler et Tanner
- De Bono, Edward (1997)
Thinking course, Redwood Books
- Domenech, Alfred Vernis et al. (1998)
La gestión de las organizaciones no lucrativas, Ediciones Deusto S.A.
- Drucker, Peter (1999)
Management challenges for the 21st Century, Butterworth Heinemann
- Fischer, Helen (1999)
The first sex. Random House
- Godefroy, Christian H. et Clark John (1989)
The complete Time Management System, Judy Piatkus
- Goleman, Daniel (1996)
Emotional intelligence, Cox et Wyman
- Goleman, Daniel et al (1999)
Lo Spirito Creativo (the creative spirit). Mondadori.
- Handy, Charles (1985)
Inside organisation: 21 ideas for managers, BBC Books
- Handy, Charles (1985)
Understanding Organisations, Penguin
- Handy, Charles (1990)
Understanding voluntary organisations
- Herzberg, F.(1933)
The motivation to work, Wiley
- Herzberg, F. (1966)
Work and the Nature of Man, Cleveland Work publishing Co.
- Honey, Peter et Mumford, Alan (1992)
The Manual of Learning Styles
- Kolb, David (1984)
Experiential learning, Prentice Hall
- Leavitt, H. J. (1978)
Managerial Psychology, 4th Edition, University of Chicago Press
- Le Boterf, Guy (1999)
Compétence et navigation professionnelle, Editions d'organisation



- Maslow, A. H. (1954)
Motivation and personality, Harper
- Mayo, E. (1933)
The human problems of an industrial civilisation, Macmillan
- Migliore, Henry et al. (1994)
Strategic Planning for Not-for-Profit Organisations, The Haworth Press Inc.
- Mintzberg, H. (1979)
The Structuring of Organisations, Prentice Hall
- Nonaka, Ikujiro, and Takeuchi, Hirotaka (1997)
The knowledge creating company (Italian edition). Guerini e Associati
- Osborne, Stephen P. (1996)
Managing in the voluntary sector: a handbook for managers in charitable & non-profit organisations, International Thomson Business Press
- Pasini, Willy, et Francescato, Donata (1999)
Il coraggio di cambiare, Mondadori
- Patterson, Malcolm (1999)
People management, Personnel Publications Ltd
- Phillips, Bob (1989)
La difficile arte di ballare con i porcospini, (The delicate art of dancing with Porcupines) Piero Gribaudo Editore
- Senge, Peter M. (1990)
The fifth discipline: The art and practice of the learning organisation. Random House Business Books
- Silverman, D. (1970)
The theory of Organisations, Heinemann
- Skyrme, David (1999)
Management insight n° 3 – The Learning Organisation. Available at <http://www.skyrme.com/insights/3lmorg.htm> (16/5/2000)
- Stewart, Thomas A. (1997)
Il capitale intellettuale: la nuova ricchezza, (Intellectual capital – the new wealth of organisations), Ponte delle Grazie
- Tannenbaum, R. et Schmidt, W.H. (1973)
«How to choose a leadership pattern – retrospective commentary», Harvard Business Review, May-June 1973
- Tuckman, B. W. (1965)
Developmental sequences in small groups, Psychological Bulletin, 1965
- Vall, Peter B. (1996)
Learning as a way of being, Jossey-Bass Publisher
- WAGGGS (1998)
WAGGGS training Guidelines, in house printing
- Weber, Max (1964)
The theory of Social and Economic Organisation, Collier McMillan
- Wickens, Peter (1995)
The Ascendant Organisation. McMillan Business Press.





Les auteurs du T-Kit sur le management des organisations:

Jonathan Bowyer (révision, relecture, rédaction)

est attaché de liaison européen auprès de la YMCA Angleterre. Il possède une vaste expérience du management et de la formation dans les ONG, en tant que professionnel mais également volontaire. Ses intérêts concernent les équipes, le leadership et le développement personnel.

jonathan.bowyer@england.ymca.org.uk

Arthur Murphy (écriture) dirige M&M Associates, à Strasbourg, un cabinet de conseil spécialisé dans les joints ventures et les partenariats européens. Il enseigne le management dans les universités de Strasbourg et de Fribourg. AMurphy127@aol.com

Paola Bortini (écriture) a oeuvré en faveur du développement des jeunes femmes et des jeunes filles en Europe centrale et orientale, pour le compte de l'AMGE. Très intéressée par les théories du management, elle croit dans le rôle du secteur à but non lucratif et dans sa contribution aux changements de société. Titulaire d'une maîtrise ès lettres en sciences sociales comparatives européennes, elle travaille en ce moment dans le sud de l'Italie dans le secteur de la formation professionnelle et du développement local. Elle est membre du Pool des formateurs du Conseil de l'Europe et du Pool des formateurs du Forum jeunesse.

paola.bortini@tin.it

Rosa Gallego Garcia (écriture) possède une longue expérience du travail avec les organisations volontaires en Espagne et au niveau européen. Travaille actuellement en tant que Secrétaire Général de l'Internationale des Jeunes Amis de la Nature, sise à Bruxelles: iynf@iynf.org





La série des T-Kits – année 2000 *(disponibles en anglais et en français)*

T-kit 1:
Le management des organisations

T-kit 2:
Une méthodologie de l'apprentissage des langues

T-kit 3:
La gestion de projets

T-kit 4:
L'apprentissage interculturel

Prévus pour l'année 2001:
(titres provisoires)

T-kit 5:
Comment organiser un stage de formation

T-kit 6:
Le service volontaire

T-kit 7:
Education à la citoyenneté

Versions Internet accessibles à l'adresse www.training-youth.net



www.training-youth.net

LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

EN 1998, LE CONSEIL DE L'EUROPE ET LA COMMISSION EUROPÉENNE ONT DÉCIDÉ D'ENTREPRENDRE UNE ACTION COMMUNE DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION EUROPÉENNE DES ANIMATEURS DE JEUNESSE ET ONT, À CETTE FIN, INITIÉ UN ACCORD DE PARTENARIAT. CET ACCORD, MIS EN OEUVRE PAR LE BIAIS DE CONVENTIONS SUCCESSIVES, A POUR OBJET DE PROMOUVOIR UNE CITOYENNETÉ EUROPÉENNE ACTIVE, ET DE CE FAIT LA SOCIÉTÉ CIVILE, EN STIMULANT LA FORMATION DES RESPONSABLES ET ANIMATEURS DE JEUNESSE TRAVAILLANT DANS UN CONTEXTE INTERNATIONAL.

LA COOPÉRATION ENTRE LES DEUX INSTITUTIONS COUVRE UNE VASTE PALETTE D'ACTIVITÉS ET DE PUBLICATIONS, AINSI QUE LE DÉVELOPPEMENT D'OUTILS POUR LA POURSUITE DU NETWORKING.

TROIS GRANDS PRINCIPES GOUVERNENT LE PARTENARIAT: UNE OFFRE DE FORMATION (FORMATION DE LONGUE DURÉE POUR LES FORMATEURS ET FORMATION À LA CITOYENNETÉ EUROPÉENNE), DES PUBLICATIONS (MATÉRIELS ET MAGAZINES DE FORMATION SUR SUPPORTS PAPIER ET ÉLECTRONIQUE) ET OUTILS DE NETWORKING (POOL DE FORMATEURS ET POSSIBILITÉS D'ÉCHANGES). L'OBJECTIF ULTIME EST D'ÉLEVER LES NORMES DE LA FORMATION DES ANIMATEURS DE JEUNESSE AU PLAN EUROPÉEN ET DE DÉFINIR LES CRITÈRES DE QUALITÉ RÉGISSANT CETTE FORMATION.



Commission Européenne

2000



COUNCIL OF EUROPE
CONSEIL DE L'EUROPE