Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Armée suisse
Formation supérieure des cadres de l'armée FSCA
Centre de formation au commandement CFOC

DOCUMENTATION 70.002 F

Manuel du module 2

Gestion personnelle

Distribution

Distribution particulière
Par le centre de formation au commandement :
- Officiers de carrière et sous-officiers de carrière
- Candidats cadres (sous-officiers, sous-officiers supérieurs et officiers)

Remarques

Adresse de contact
Formation supérieure des cadres de l'armée
Ecole centrale (EC)
Centre de formation au commandement (CFOC)
Murmattweg 6
6000 Lucerne 30

Téléphone : 058 469 46 38
www.armee.ch/cfoc

Etat au 01.08.2019

Tous les manuels des modules peuvent être gratuitement téléchargés pour être consultés sur un support électronique.

Erhältlich im App Store

GET IT ON Google play

© 2016. Centre de formation au commandement, 6000 Lucerne 30. Tous droits réservés.

Remarques 2
Aperçu du module 4

A

Comportement au travail 6

1 Analyse des domaines de vie 7
2 Analyse du travail 17
3 Analyse du poste de travail 33

B

L'influence sur les performances 40

4 Gestion du temps : Étapes de la planification personnelle du temps 41
5 Stress, gestion et prévention du stress 71

C

Techniques d'apprentissage 86

6 Processus d'apprentissage 87
7 Style d'apprentissage personnel 101
8 Aides à l'apprentissage et techniques d'apprentissage 107

D

Techniques de facilitation du travail 116

9 Techniques de créativité 117
10 Techniques décisionnelles 129

Index 138
Bibliographie 140

Introduction

« *Je n'ai pas le temps !* »

« Je n'ai pas le temps ! » La plupart des individus connaissent cette exclamation. Pourtant, c'est une erreur. En effet, tout le monde dispose du même temps soit :

- 24 heures par jour
- 1440 minutes par jour
- 86 400 secondes par jour
- Tout ce temps, nous en disposons tous les jours

Mais si tout le monde dispose du même temps, personne ne l'utilise de la même façon. Ce que chacun en fait relève de sa propre responsabilité. L'individu conçoit facilement qu'il est également de la responsabilité de chacun d'organiser sa vie professionnelle et privée de telle façon qu'il ou elle puisse utiliser son temps comme cela lui convient.

Concernant l'exploitation du temps, les enjeux ne sont pas les mêmes dans le contexte privé ou professionnel. Combien de temps l'être humain veut passer avec sa famille ? Combien en consacre-t-il à ses loisirs ? Combien de temps occupent les tâches ménagères ? Lorsqu'une journée se compose de huit heures de travail, il est obligé de se demander comment s'organiser pour pouvoir travailler de façon effective et efficace durant le temps disponible.

Pour les supérieurs hiérarchiques, cette réflexion est particulièrement importante dans la mesure où les attentes auxquelles ils doivent faire face sont nombreuses et diverses. Parmi leurs activités figurent surtout des tâches de planification et de coordination. On leur demande également de savoir différencier ce qui est essentiel de ce qui ne l'est pas. Par ailleurs, les supérieurs sont confrontés chaque jour à des problèmes ou à des prises de décisions importantes. Afin de satisfaire à ces exigences élevées sans pour autant sacrifier sa vie privée, il faut posséder une bonne capacité d'autogestion.

En effet, une personne qui se « gère » elle-même peut traiter les tâches d'une manière ciblée, systématique, équilibrée et rapide. L'autogestion n'a pas seulement une influence sur la performance, mais elle met également en évidence si la vie professionnelle est vécue comme un défi positif ou comme une charge.

Le plan ci-après présente la structure du module Gestion personnelle.

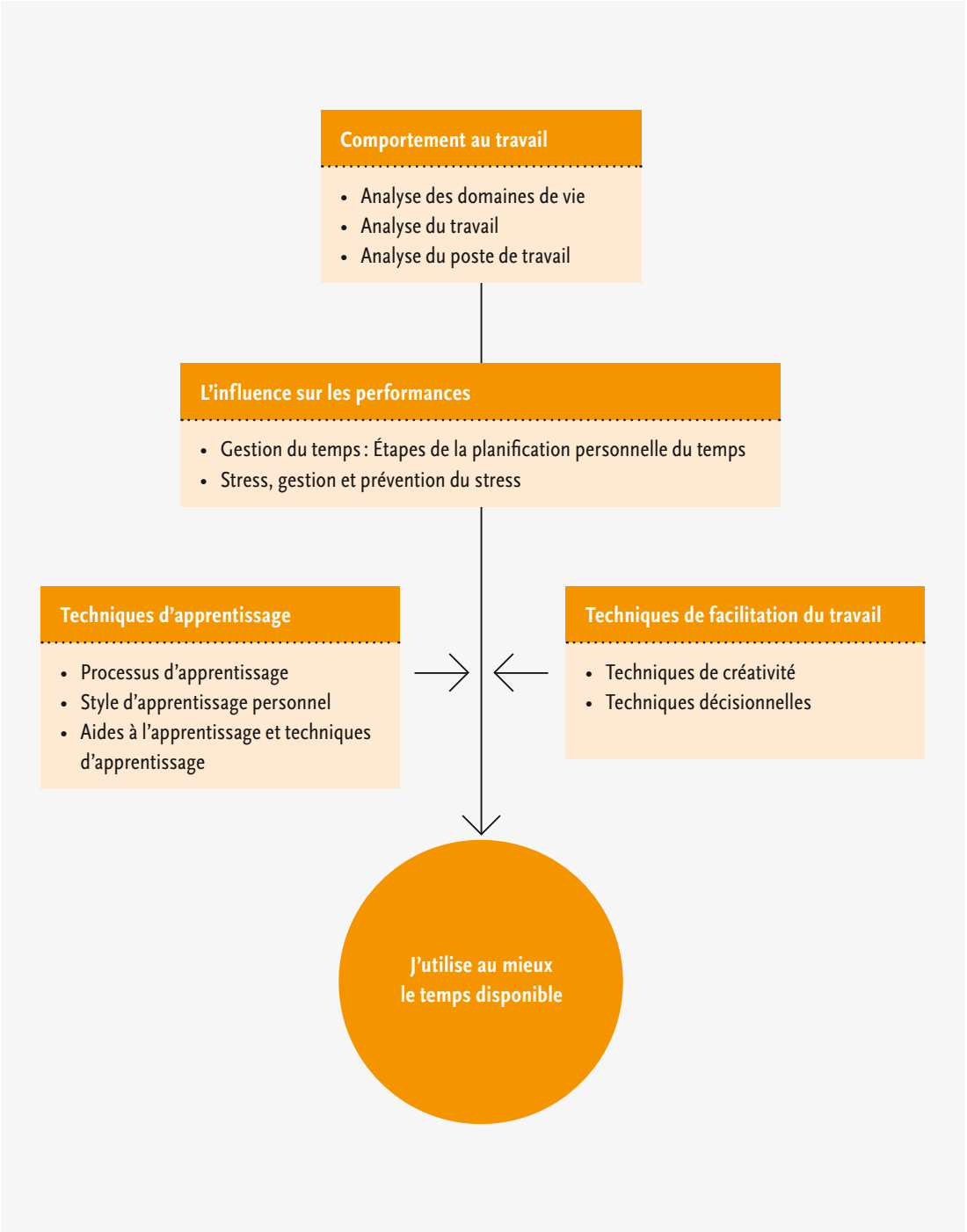


Figure n° 1 :
Plan du module
« Gestion personnelle »

Aperçu du module

A

Comportement au travail

- Quels domaines de vie existent-ils ?
- Comment sont utilisés les domaines de vie ?
- Comment s'organiser efficacement ?

Objectifs

L'apprenant doit

- décrire et analyser ses domaines de vie personnels ainsi que les tâches et les fonctions qui s'y rapportent.
- analyser la fonctionnalité de ses activités à l'aide du protocole d'activités et en déduire des pistes d'amélioration.
- à l'aide de la courbe de productivité, distinguer le moment de son efficacité maximale et savoir reconnaître ses propres fluctuations ainsi que les courbes de productivité de ses subordonnés.
- à l'aide du questionnaire, distinguer et analyser les facteurs qui le perturbent ainsi que ses périodes de « creux » pour en déduire des pistes d'amélioration.
- analyser les postes de travail et les optimiser par des mesures adaptées.

B

L'influence sur les performances

- Une journée compte 24 heures. A quel moment le corps est-il le plus/moins en forme ?
- Comment gérer son temps ?
- Comment empêcher la contrainte et le stress ?

Objectifs

L'apprenant doit

- lister et expliquer les cinq étapes de l'organisation personnelle du temps ainsi que les outils correspondants.
- illustrer sa gestion du temps par un exemple pratique.
- identifier et décrire les facteurs de stress et en déduire des stratégies de maîtrise.

C

Techniques d'apprentissage

- Comment fonctionne le « disque dur » ?
- Comment améliorer les techniques d'apprentissage ?
- Quels outils sont utiles en apprenant ?

Objectifs

L'apprenant doit

- expliquer le processus de perception et de traitement des informations.
- analyser son propre comportement d'apprentissage et en déduire d'éventuelles mesures à prendre.
- comprendre les techniques d'apprentissage présentées et nommer des domaines d'application possibles.

D

Techniques de facilitation du travail

- Les idées surprenantes – pourquoi pas ?
- L'embarras du choix : comment choisir ?

Objectifs

L'apprenant doit

- comprendre les techniques créatives et les appliquer à l'aide d'exemples.
- comprendre les techniques décisionnelles et les appliquer à l'aide d'exemples.

La compétence à agir

Les apprenants doivent s'organiser dans leurs domaines d'activités pour travailler de façon effective et efficace.

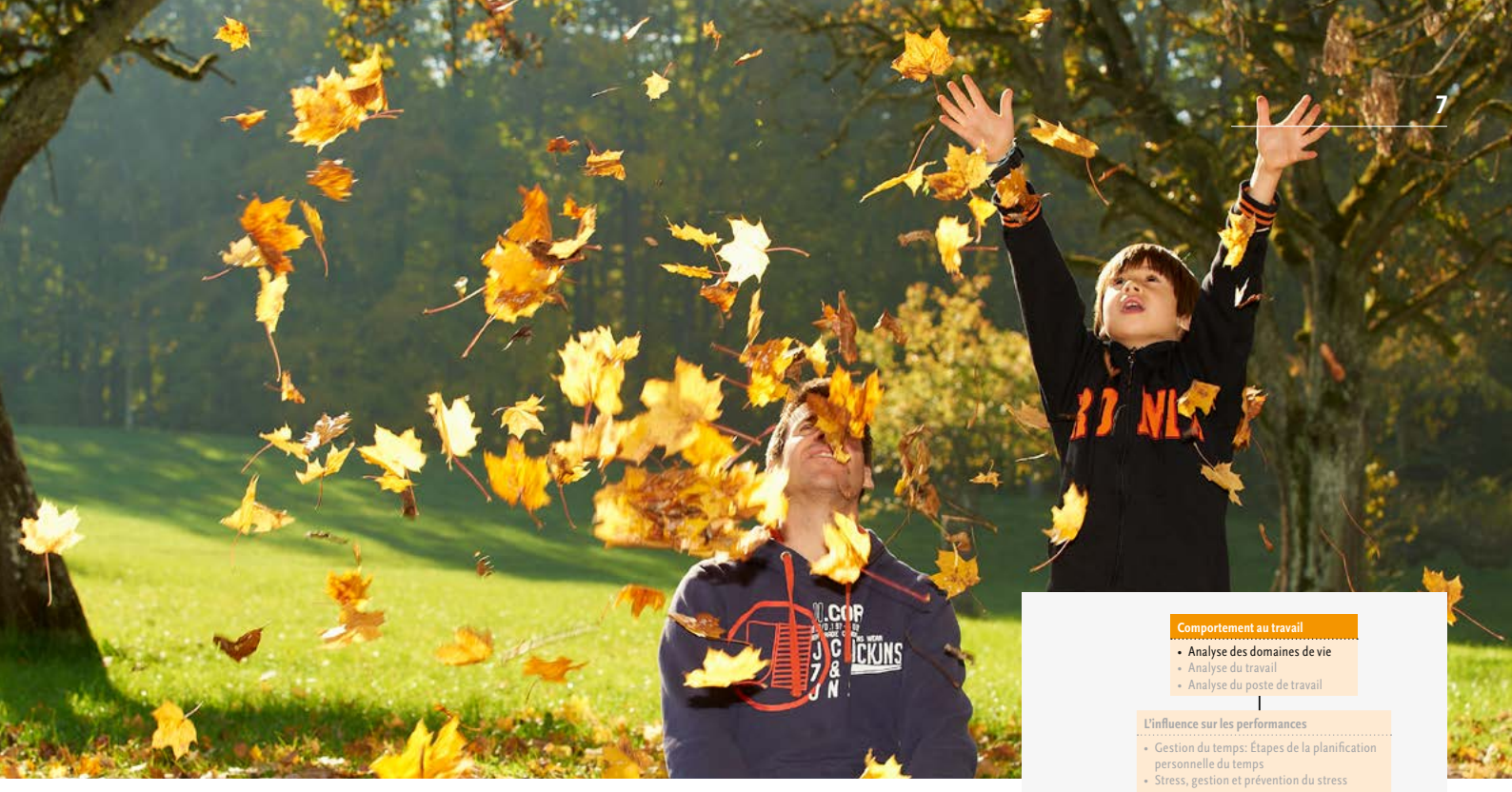
A

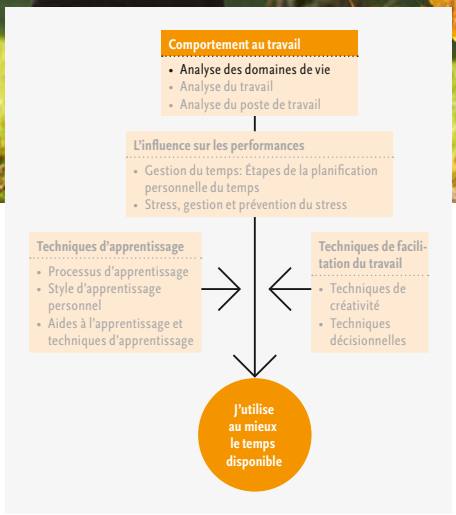
UNITÉ

COMPORTEMENT AU TRAVAIL

L'apprenant doit

- **décrire et analyser ses domaines de vie personnels ainsi que les tâches et les fonctions qui s'y rapportent.**
- **analyser la fonctionnalité de ses activités à l'aide du protocole d'activités et en déduire des pistes d'amélioration.**
- **à l'aide de la courbe de productivité, distinguer le moment de son efficacité maximale et savoir reconnaître ses propres fluctuations ainsi que les courbes de productivité de ses subordonnés.**
- **à l'aide du questionnaire, distinguer et analyser les facteurs qui le perturbent ainsi que ses périodes de «creux» pour en déduire des pistes d'amélioration.**
- **analyser les postes de travail et les optimiser par des mesures adaptées.**





1 Analyse des domaines de vie

De quoi s'agit-il ?

L'analyse des domaines de vie englobe des réflexions concernant les activités professionnelles, les loisirs, les contacts sociaux, mais aussi la santé et le bien-être. Elle touche aux envies personnelles et à la façon dont une personne souhaite vivre et organiser sa vie.

Analyser mes domaines de vie signifie,

- déterminer ce qui est important dans la vie.
- organiser/partager le temps à disposition pour atteindre non seulement ses buts professionnels mais aussi ses objectifs personnels.
- concilier les différents besoins liés aux domaines de vie.

Afin d'atteindre ces objectifs, il est nécessaire d'avoir une idée de ce que doit être l'environnement personnel qui dépend des valeurs et des besoins de chacun : « qu'est-ce qui est important pour moi dans la vie ? »

Voir module 1, chapitre « La perception de soi », page 25

Exemples

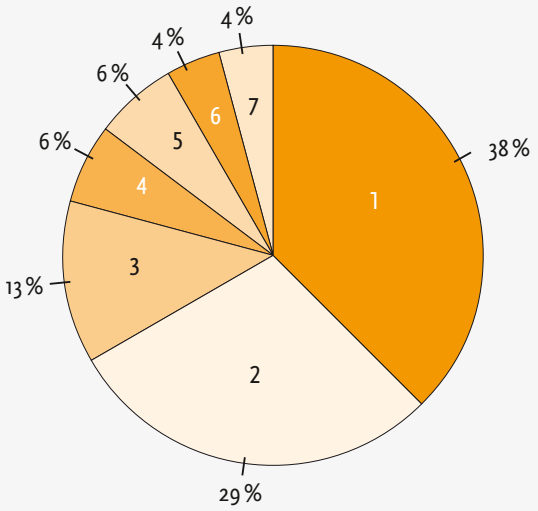
- Jean souhaite se former pour devenir spécialiste en gestion du personnel.
- Certains imaginent s'engager un jour en politique ou dans le domaine social.
- Ce sdt aspire à être cadre dans l'armée.
- Dans son temps libre, Max aime retrouver des amis et des collègues. De plus, il s'implique dans une association ou une organisation.
- La santé, le sport et la nutrition sont des sujets qui intéressent.

1.1 Comment les individus utilisent leur temps

Le tableau ci-après présente l'emploi du temps moyen par activité et par an en heures (365 jours x 24 heures = 8760 heures).

Figure n° 2 :
Emploi du temps moyen par an et en heures

		h
1	Travail (trajets inclus)	3329
2	Sommeil	2540
3	Loisirs, TV, médias	1139
4	Tâches ménagères	526
5	Contacts sociaux	526
6	Repos, sport	350
7	Soins corporels	350



Exercice

Comment estimez-vous votre emploi du temps en heures ?

Activités personnelles en heures par semaine	*Comment j'utilise mon temps ?*
Travail (trajets inclus)	
Sommeil	
Loisirs, TV, médias	
Tâches ménagères	
Contacts sociaux (famille, monde associatif, sorties, etc.)	
Repos, sport	
Soins corporels	
Autres	

1.2 Les domaines de vie, l'équilibre de vie

Figure n° 3 :
Les domaines de vie et l'équilibre de vie

L'« équilibre de vie » signifie l'harmonie entre les différents domaines de vie : il s'agit d'établir entre ces derniers un équilibre adapté aux besoins de l'individu. Ainsi, il suffit par exemple, à certaines personnes de réserver 30 minutes par jour à leur bien-être physique tandis qu'elles consacrent 8 à 10 heures à leur travail.

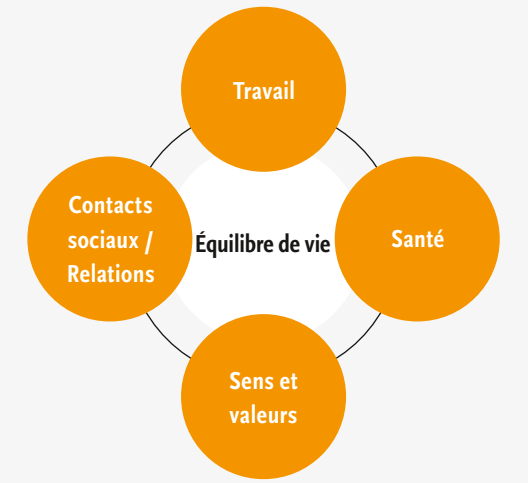
Il peut aussi arriver que certain réserve sciemment pendant un certain temps une place prépondérante à tel ou tel domaine.

Exemples

- Passage de la scolarité à la vie professionnelle
- Sport de compétition et autres activités associatives durant l'apprentissage
- Service militaire
- Deuxième formation
- Séjour à l'étranger
- Relation de couple/mariage
- Vieillesse

L'équilibre de vie

Il est tout à fait normal que certains domaines de vie connaissent des déséquilibres passagers. Mais si les déséquilibres se transforment en état durable, la qualité de vie en pâtit. Tendre à l'équilibre entre les différents domaines est un souci récurrent. La perte de cet équilibre entraîne souvent une détérioration du bien-être et l'apparition d'un stress. Dans ce cas la situation exige une analyse des domaines de vie personnels.



Il ne s'agit pas d'être plus productif durant le temps disponible, mais de réfléchir consciemment aux priorités à établir dans la vie actuelle.

Le travail

Le travail assure la subsistance, ce domaine revêt pour la plupart des individus une grande importance. Le domaine « Travail » comprend des réflexions sur la satisfaction au travail, la carrière et la formation, initiale comme continue. Le travail accapare-t-il tout le temps actif et, ainsi, pratiquement toute l'énergie à disposition ? Dans le domaine professionnel, l'accent peut être mis sur la performance, le succès ou le besoin de sécurité. Lorsque quelqu'un consacre trop de temps au travail, il risque de souffrir d'épuisement, de troubles du sommeil, de maux de dos, voire même de dépression. A l'inverse, le chômage peut déclencher des sentiments d'insatisfaction, d'infériorité, voire des angoisses existentielles.

La santé

Le domaine de la santé englobe le bien-être physique et psychique, le sport, l'alimentation, le repos et la détente. Il s'agit de préserver et de promouvoir une bonne santé. Jeune, l'être humain est souvent prêt à sacrifier sa santé au profit du succès. Plus tard apparaît le désir d'échanger des biens matériels contre la bonne santé envolée. Les mauvaises habitudes de santé peuvent entraîner une réduction de la qualité de vie et de la performance au travail.

Les contacts sociaux

Il est essentiel d'entretenir sa relation de couple, ses liens avec ses amis, sa famille, et ses contacts professionnels. Les relations sociales forment un filet de sécurité qui soutient l'homme lorsqu'il va mal. Les personnes qui accordent une grande importance à ce domaine sont généralement en meilleure forme psychique et physique que les autres. Si à l'inverse les contacts sociaux sont négligés, cela peut entraîner un retrait de l'environnement familier et engendrer isolement, angoisse ou dépression.

Le sens et les valeurs

Au quotidien, l'être humain accorde que peu d'espace au domaine « Sens et valeurs ». Ce domaine englobe les réflexions suivantes : Qu'est-ce qui compte dans la vie ? Qu'est-ce qui motive les gens ? Qu'est-ce qui donne du sens à la vie ? Dans la société, le questionnement sur le sens et les valeurs est souvent relégué à l'arrière-plan. Mais dans les moments de surmenage, de maladie ou à l'approche de la mort, il refait surface accompagné de diverses interrogations : « À quoi bon tout cela ? », « Pourquoi s'imposer cela ? », etc. L'absence de sens peut rendre insatisfaits et engendrer des frustrations.

Voir module 1, chapitre « La perception de soi », page 25

Les principales réflexions concernant l'analyse des domaines de vie sont les suivantes :

- Quels sont les domaines de vie qui ont une grande importance personnelle ?
- Est-ce que les quatre domaines de vie sont en équilibre ?
- Quelles conséquences faudra-t-il supporter si les priorités sont les mêmes que par le passé ?
- Faut-il changer quelque chose ?

Exercice

Classez les quatre domaines de vie (travail, santé, contacts sociaux, sens et valeurs) selon différentes situations vécues personnellement (par ex. avant le service militaire). Inscrivez les activités que vous consacrez à chaque domaine. Demandez-vous si les situations que vous avez rapportées correspondaient à vos attentes ou si vous auriez aimé y changer quelque chose.

Hiérarchie	***Activités*** (Exemple)	***Combien d'heures par semaine est-ce que je consacre à chacune de ces activités?***
1.		
2.		
3.		
4.		

Déterminez combien de temps vous consacrez à chaque activité.

Faisons le point

Chaque personne a sa propre idée de la façon dont elle veut organiser sa vie. Cette idée dépend de ses valeurs et de ses besoins individuels. C'est pourquoi ici, la question centrale est la suivante : « Qu'est-ce qui compte vraiment dans ma vie ? ».

Pour rester en bonne santé physique, psychique et mentale, il faut chercher à atteindre son propre équilibre dans ces **quatre domaines de vie** :

- **Le travail**
- **La santé**
- **Les contacts sociaux**
- **Le sens et les valeurs**

Établir un équilibre entre les différents domaines est le projet de toute une vie car les besoins peuvent évoluer au fil des ans.

Contrôle des connaissances

1. Question
De nombreuses personnes s'impliquent dans des domaines trop nombreux et ont pour cette raison de la peine à s'acquitter de façon satisfaisante de leurs responsabilités, de leurs rôles et de leurs tâches. Pour le dire simplement, ils essaient d'être à la fois au four et au moulin.
Veuillez cocher le terme générique qui désigne à la fois « activités professionnelles », « contacts sociaux/relations », « santé » et « sens et valeurs » ?
☐ Domaines d'action de la vie
☐ Domaines de vie
☐ Niveaux de vie

2. Question
L'« équilibre de vie » signifie l'harmonie entre les différents domaines de vie.
Dans ce cas, pourquoi est-il important que vous analysiez et, éventuellement, établissiez des priorités dans vos domaines de vie ?
☐ Pour avoir autant de choses à faire que possible.
☐ Pour distinguer et évaluer les tâches principales des tâches secondaires.
☐ Pour utiliser de façon plus efficace le temps dont je dispose.

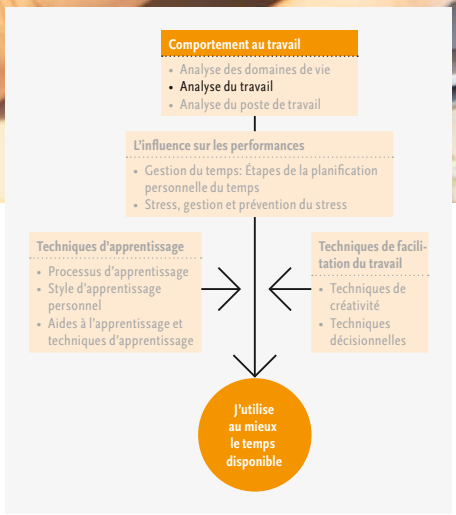
3. Question
L'« équilibre de vie » signifie l'harmonie entre les domaines de vie : il s'agit d'établir entre ces derniers un équilibre adapté aux besoins de l'individu.
Quelles situations de vie le domaine de vie « travail » comprend-il ?
☐ Formation continue
☐ Forme mentale et physique
☐ Développement intellectuel
☐ Carrière professionnelle
☐ Conjoint
☐ Culture
☐ Activité physique et alimentation

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez dû retrouver un bon équilibre de vie. Au bout des cinq premières semaines d'école de recrues, ma compagne m'a dit que je n'avais plus de temps pour elle, que le weekend je passais désormais mon temps à dormir et que, durant la semaine, je ne lui donnais pratiquement plus signe de vie. Son feedback m'a affecté et j'ai alors compris à quel point la situation actuelle la préoccupait.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. Au cours d'une promenade, je lui ai expliqué que j'étais très pris par l'ER. Nous avons convenu de plusieurs choses : - planifier ensemble les weekends (commissions, contacts sociaux, activités communes, sorties, repos, sommeil)/que je prenne de nombreux temps de pause durant la semaine à l'ER ; - des moments où je l'appellerais/que je lui écrive une lettre par semaine.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. J'ai bientôt remarqué que de cette façon, j'employais beaucoup mieux mon temps le weekend. Ma compagne s'est réjouie de recevoir mes lettres qui lui ont permis de mieux supporter mon absence.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Les weekends qui se déroulent pendant l'école de recrues ont une forte incidence sur ma qualité de vie et sur celle de ma compagne.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Grâce à une bonne planification du temps, il m'est possible, non seulement de me reposer, mais également de ne pas négliger ma relation avec ma compagne, ainsi que de régler des choses importantes.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? Je dois anticiper, penser à prévoir des plages de temps pour mes diverses activités (p. ex. pour écrire des lettres à ma compagne, pour faire des choses ensemble ou pour me reposer), mais aussi m'y tenir.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?



2 Analyse du travail

« Ne remets pas à demain ce que tu peux faire aujourd'hui. »
Proverbe

De quoi s'agit-il ?

Le travail est partie intégrante de la vie contemporaine. Il peut être à la fois une malédiction et une bénédiction. Sans travail, l'homme devients malheureux – mais il lui arrive de l'être également avec du travail. Néanmoins, il revêt une grande importance dans la société actuelle. Dès leur plus jeune âge, les parents demande aux enfants : « Que veux-tu faire plus tard, quand tu seras grand(e) ? » Aujourd'hui, la classification et l'identification des gens se fait d'après leur profession.

Certains jours, l'être humain a l'impression que le temps a passé beaucoup trop vite. Et il constate, frustré, qu'il n'a pas fait toutes les tâches qu'il avait prévues. Les individus font soient partie des personnes auxquelles il est déjà arrivé de tirer ce bilan insatisfaisant, soit ils leur arrive de constater qu' ils ont réussi à tout faire sans problème. La question qui se pose est donc : « Comment faire pour avoir aussi souvent que possible cette agréable sensation ? ».

Dans l'analyse suivante, il s'agit d'enquêter sur le travail en lui-même d'examiner les facteurs d'influence et les remettre en contexte. La question est de savoir comment le comportement personnel au travail (p. ex. l'efficacité ou les pertes de temps) et l'organisation du travail influent sur le travail en lui-même.

Analyser son travail signifie,
- analyser son comportement au travail à l'aide des dimensions.
- appréhender son comportement au travail du point de vue de l'organisation.
- analyser sa propre exploitation du temps.
- examiner de près son efficacité.
- savoir reconnaître ses « voleurs de temps » personnels.

2.1 Analyse du travail

L'analyse du travail est un instrument important pour obtenir davantage d'informations sur le comportement au travail d'une personne quelconque. Comment travaillent les employés ? Quelles sont leurs manières de procéder ? À quelles conditions sont-ils soumis ?

À cette fin, les contenus de la mission sont examinés (processus de travail, structure du travail et régulation du travail) et analysés dans le contexte de l'activité. Pour ce faire, l'examen se porte à la fois sur le **comportement au travail de la personne** et également sur **son activité**. Ces deux aspects sont indispensables pour mener à bien une analyse complète. Parallèlement aux informations sur l'activité, l'analyse peut aussi se faire sur l'organisation du travail. Tant le comportement au travail que l'activité permettent de tirer des conclusions concernant la santé au travail.

Le rapport, respectivement la différence entre travail et activité est le suivant : le **travail** est définit comme étant une **activité** humaine poursuivant un objectif. Les deux termes sont par la suite utilisés comme des synonymes.

2.1.1 Sens du travail

Pour un être humain, le travail a différentes fonctions :
- Il assure son existence : tout travail accompli entraîne le versement d'un salaire.
- Il lui permet d'exercer un rôle social : le travail permettant d'élargir son réseau social, la compétence sociale en tant que capacité à gérer les contacts avec autrui constitue un facteur important.
- Il lui permet de développer sa personnalité : le travail impacte la personnalité de chaque être humain.
- Santé : le travail a un impact sur la santé ; être satisfait de son travail peut éviter certains troubles physiques ou psychiques (comme, par exemple, le burn-out). Néanmoins, il peut également être la cause de maladies professionnelles (comme par exemple des maux de dos chez les personnes dont le métier est très dur physiquement).

L'importance que chaque individu accorde à son travail dépend de son cadre de valeurs, de sa motivation, de différentes émotions, ainsi que de son attitude subjective.

L'analyse du travail étudie différentes dimensions. Ces dernières peuvent être recueillies à l'aide d'un questionnaire, où la personne est interrogée et observée durant son travail. Le tableau ci-dessous mentionne des dimensions* jouant chacune un rôle dans le cadre de l'analyse du travail :

Dimension	*Description de la dimension*
Marge de manœuvre Pouvez-vous planifier et organiser votre travail de façon autonome ?	Vous pouvez prendre des décisions propres concernant votre travail, vos moyens de travail et votre emploi du temps.
Polyvalence Dans votre travail, pouvez-vous mettre en œuvre librement vos connaissances et vos savoir-faire ?	Dans votre travail, vous avez l'occasion de mettre en œuvre vos aptitudes et d'acquérir de nouvelles connaissances.
Globalité Mon travail est organisé de façon à me permettre d'élaborer un produit ou une prestation du début jusqu'à la fin.	Dans le produit ou la prestation finale, vous pouvez reconnaître la part qui vous revient.
Soutien des collègues Dans mon service, on est solidaire.	Vous pouvez compter sur vos camarades et supérieurs, ils vous soutiennent.
Coopération Mes supérieurs et mes collègues me font toujours un retour sur la qualité de mon travail.	Vous pouvez demander conseil à vos camarades et à vos supérieurs et ils vous font des retours sur votre travail.
Contrainte de travail qualitative À ce poste, il y a des choses trop compliquées.	Le travail vous en demande trop car les exigences sont trop élevées.
Contrainte de travail quantitative Je suis souvent sous pression en termes de temps.	Vous êtes stressé(e) parce que votre travail vous met beaucoup de pression en termes de temps ou parce que vous avez énormément à faire.
Interruptions du processus de travail Lorsque je suis en train de travailler, je suis souvent interrompu(e) (p. ex. par le téléphone).	Vous devez interrompre souvent votre travail parce qu'il y a en permanence des imprévus. Ou bien il vous manque des informations pour accomplir votre mission. Ou vous êtes confronté(e) à des perturbations imprévues.
Contraintes relatives au cadre de travail En termes d'installation, mon poste de travail répond insuffisamment à mes besoins.	Bruit, température ambiante, espaces mal équipés peuvent nuire au bon exercice de votre activité.
Information et droit de regard La direction de l'entreprise est prête à prendre en compte les idées et propositions des employés.	Vous avez votre mot à dire concernant les innovations techniques et organisationnelles.
Prestations de l'entreprise Notre entreprise offre de bonnes possibilités de formation continue.	Il s'agit ici du système de paiement des salaires ainsi que de l'offre de formation continue et des opportunités d'avancement.

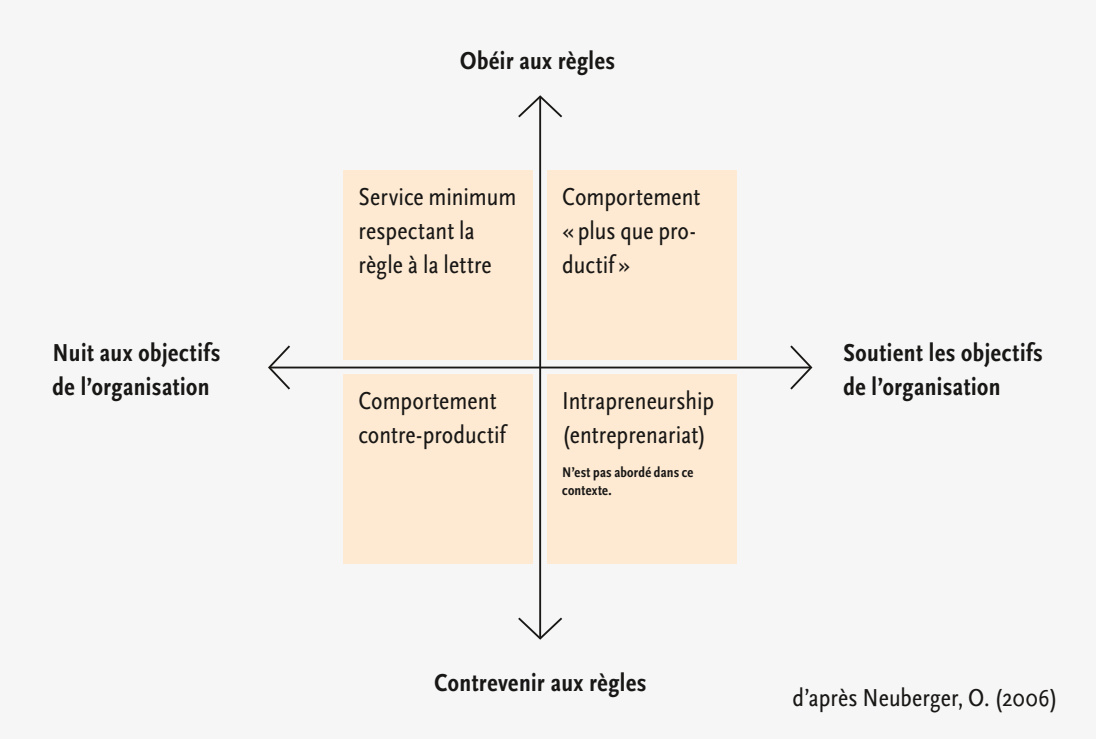
*Prümper, J., Hartmannsgruber, K., & Frese, M. (1995). KFZA. Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie, 39, 125–131.

Sur la base des questions mentionnées se constitue un profil d'activité des employés. Selon les résultats obtenus, l'entreprise peut soit agir d'elle-même en mettant en œuvre des restructurations, soit faire appel à des professionnels qui l'accompagneront dans cette tâche.

2.1.2 Comportement au travail

Le comportement au travail est très important pour l'organisation. Ce terme fait référence au comportement au poste de travail. Le chef attend des employés qu'ils remplissent la mission qui leur a été confiée conformément à leur contrat. On appelle **comportement productif** ce comportement au travail. Il existe également un **comportement « plus que productif »**, qui va au-delà du comportement productif. Son contraire est le **comportement contre-productif**. Ce dernier type de comportement induit le non-respect des objectifs et des règles et peut donc nuire à l'organisation.

Figure n° 4 :
Comportement au travail



d'après Neuberger, O. (2006)

Examples

Service minimum respectant la règle à la lettre	*Comportement plus que productif*	*Comportement contre-productif*
Pour le SI, un caporal-chef donne à son gr le temps exact imparti à cette fin dans l'ordre du jour. Cela a pour conséquence que la moitié de ses hommes n'a pas le temps de se doucher à la fin d'une dure journée d'instruction.	Un srg explique son choix de s'installer sur un site d'observation à l'aide d'une maquette du terrain. Pour être aussi clair que possible, il a utilisé son weekend pour fabriquer des maquettes de maisons, d'arbres, de véhicules et d'armes.	En faisant des remarques inutiles, un caporal-chef dérange la donnée d'ordres de la cheffe de section concernant l'exploration.

Du point de vue de l'organisation et/ou du cadre, le comportement « plus que productif » est intéressant : c'est pourquoi nous l'abordons de façon détaillée.

Le comportement de l'employé correspond aux objectifs et aux règles de l'organisation.
L'employé :

- Est loyal et solidaire
- Coopère avec ses camarades
- N'agit pas contre les règles de l'organisation
- Propose spontanément des alternatives
- Est intéressé par la formation continue

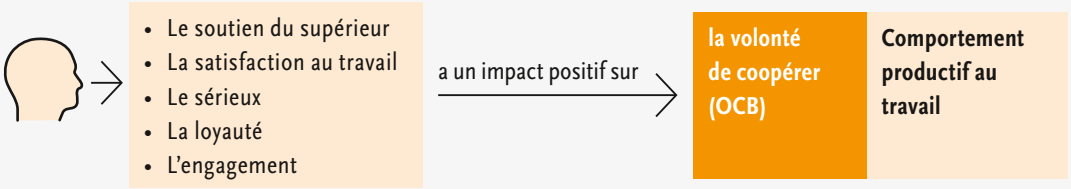
Ces points donnent l'impression de décrire des comportements normaux dans la vie professionnelle, mais en réalité, ils vont au-delà des dispositions contractuelles et sont très importants pour l'organisation. Les organisations fonctionnent mieux lorsque leurs employés sont prêts à s'impliquer au-delà de ce que le chef leur demande (comportement au travail « plus que productif »). Le contraire de ce comportement est le **service minimum respectant la règle à la lettre.** Lorsque les employés respectent les règles a minima, cela peut parfois nuire au bon fonctionnement de l'organisation. Les employés ne font preuve d'aucune initiative personnelle et agissent selon la devise « Sans instruction, il est inutile d'agir ». On voit ici combien, au-delà des normes et consignes formelles, les normes informelles jouent un rôle important pour une organisation.

Voir module 1, sous-chapitre « Valeurs et normes », page 41

Dans le cadre d'un comportement « plus que productif », les employés font preuve d'initiative personnelle, ce qui a une incidence positive sur le fonctionnement de l'organisation. Mais cette prestation supplémentaire n'est pas rémunérée directement : elle est désignée sous le terme de « comportements de citoyenneté organisationnelle » (ou OCB, signifiant que ce que les employés fournissent d'eux-mêmes va au-delà de ce qui est stipulé dans leur contrat). L'OCB apporte non seulement un avantage à l'entreprise, mais aussi aux employés, car les personnes qui présentent ce comportement au travail sont souvent plus satisfaites de leur travail et font preuve d'un comportement au travail plus productif.

Comme le montre la figure n° 5, le soutien du supérieur hiérarchique, la satisfaction au travail, le sérieux, la loyauté perçue et l'engagement (identification des employés avec l'organisation pour laquelle ils travaillent) exercent une influence positive sur la volonté des employés à coopérer. Sur cette figure, la volonté de coopérer représente l'OCB car c'est une donnée que l'on ne peut pas quantifier.

Figure n° 5 : Comportement productif au travail



Exemples

Soutien du supérieur: le supérieur du sgt Albrecht le soutient dans son travail. Grâce à cela, le sgt Albrecht est en confiance et se sent capable d'accomplir des tâches qu'il hésiterait à accomplir sans ce soutien.

Satisfaction au travail : le sgt Albrecht est satisfait de son « poste de travail ». Cette satisfaction est perceptible dans son activité professionnelle, ses conditions de travail, ses relations avec ses camarade et ses perspectives d'avancement. Il tient à présenter de bonnes performances. Ses besoins et ses attentes sont satisfaits.

Sérieux : le sgt Albrecht s'acquitte très consciencieusement de ses missions.

Loyauté : le sgt Albrecht trouve qu'il est traité loyalement à son poste de travail. Ses supérieurs exige de lui la même chose que des autres sgt. Le sgt Albrecht n'a donc pas l'impression de devoir en faire plus que les autres.

Engagement : le sgt Albrecht agit dans le sens de sa mission. Il est totalement en accord avec ses actes : c'est son attitude vis-à-vis du travail. Lorsque son attitude correspond aux exigences, le sgt Albrecht est prêt à tout donner pour son travail.

Jusqu'à présent, le point de vue de l'organisation a été abordé. Mais il existe aussi le point de vue des employés. Dans le meilleur des cas, les deux points de vue se fondent l'un dans l'autre puisqu'ils se conditionnent mutuellement.

Pour analyser votre **comportement personnel au travail**, vous pouvez vous aider du chapitre 1.1 du présent manuel du module. Comment organisez-vous votre journée resp. à quoi employez-vous votre temps ? Afin d'analyser précisément votre comportement au travail, veuillez noter dans le détail la façon dont vous employez votre temps de travail. Examinez les points suivants et notez dans quelle mesure ils ont un impact sur vous.

	Oui	*Non*
1. Y a-t-il des éléments perturbateurs (dus à des personnes ou à d'autres causes) ?		
2. Êtes-vous en mesure d'éliminer seul(e) ces éléments perturbateurs ?		
3. Avez-vous des habitudes de travail qui vous prennent beaucoup (trop) de temps ?		
4. Êtes-vous en mesure de subdiviser des tâches complexes en étapes intermédiaires ?		
5. Savez-vous déléguer ?		
6. Avez-vous recours à certaines techniques pour vérifier votre planification du temps ?		
7. Effectuez-vous des tâches de routine ?		
8. Votre supérieur vous fournit-il du travail en permanence ?		
9. Pouvez-vous choisir librement la façon dont vous organisez les étapes de votre travail ?		
10. Vous acquittez-vous de vos tâches selon leur degré d'urgence et leur importance ?		
11. Travaillez-vous au dernier moment ?		
12. Prévoyez-vous des plages de temps pour les tâches imprévues ?		
13. Répondez-vous toujours immédiatement aux appels téléphoniques et aux e-mails ?		
14. Êtes-vous attentif / attentive à vos phases de productivité durant la journée ?		
15. Concevez-vous vos tâches de A à Z ?		
16. Faites-vous des pauses régulières ?		
17. Veillez-vous à prendre des repas suffisamment légers ?		
18. Veillez-vous à dormir suffisamment ?		
19. Êtes-vous en mesure de fournir en permanence la même qualité de travail ?		
20. Êtes-vous en bons termes avec les membres de votre équipe ?		
21. Êtes-vous en bons termes avec votre supérieur ?		
22. Êtes-vous en mesure de rester concentré(e) y compris lorsque vous êtes sous pression ?		
23. Continuez-vous à poursuivre vos objectifs même lorsque des obstacles surgissent ?		
24. Savez-vous vous adapter ?		

Découvrez votre résultat dans le chapitre suivant chapitre 2.2.

Les principales réflexions concernant l'analyse du travail sont les suivantes :
- Quelle importance le travail a-t-il ?
- Quelles sont les dimensions qui jouent un rôle important ?
- Quel est le comportement personnel au travail ?

2.2 Amélioration du comportement au travail et de l'organisation du travail

Que remarquez-vous après avoir parcouru le questionnaire ? Dans l'idéal, il faudrait que vous ayez répondu « **non** » aux questions n° 1, 3, 7, 8, 11 et 13 et « **oui** » aux autres questions. Pensez-vous qu'il vous faut prendre certaines mesures ou trouvez-vous que votre comportement au travail ne nécessite aucune amélioration ?

L'amélioration du comportement au travail va de pair avec l'amélioration de l'organisation du travail. L'un ne va pas sans l'autre. **L'organisation du travail** comprend pratiquement tous les facteurs auxquels les employés sont confrontés. Dans ce contexte, il faut se poser les questions suivantes :
Comment la tâche est-elle exécutée (conditions et volume)?
- Seul ou en groupe ?
- Quels sont les moyens mis à disposition à d (p. ex. ordinateur et paperboard) ?
- Quel est le temps nécessaire ?

L'organisation du travail a différentes formes jouant un rôle dans **l'accomplissement des tâches**. Il est possible de :
- Exécuter des tâches en groupe
- Travailler depuis chez soi
- Changer de poste de travail au sein de l'organisation (il s'agit alors d'une rotation parmi des employés situés sur un seul et même niveau)
- Répartir les tâches entre plusieurs employés

Dans le présent chapitre, l'organisation du travail sera employée pour permettre à chacun d'organiser son travail. Les concepts présentés ci-après proviennent de l'analyse du travail et sont liés à la thématique de l'amélioration du comportement au travail et de l'organisation du travail.

Les éléments perturbateurs peuvent avoir un impact négatif sur le comportement au travail. Il peut s'agir d'un téléphone qui n'arrête pas de sonner et d'interrompre le travail ou d'un voisin de bureau trop bruyant. Il faut essayer de prêter attention aux éléments perturbateurs et se demander comment ils peuvent être réduits.

Exemple

Dans la salle de prép trav, l'app chef Hauser s'irrite d'entendre sonner le téléphone portable de son camarade de bureau, l'app chef Bucher. L'appareil n'est pas mis en mode « muet » et dérange Hauser dans son travail. Il s'adresse à Bucher et lui demande de mettre son téléphone en mode « muet » ou au moins en mode « vibreur ».

Les **interruptions de travail** constituent également des éléments perturbateurs. Il peut s'agir par exemple d'un supérieur qui a souvent des demandes urgentes et interrompt ainsi son subordonné pendant qu'il vaque à ses occupations. C'est de cette manière qu'il réfléchir régulièrement au travail proprement dit. Le thème « **flot d'informations** » va dans la même direction. Lorsque un employé passe son temps à répondre à des e-mails et qu'il a la sensation de devoir réagir immédiatement, cela peut devenir une contrainte.

Voir sous-chapitre « Le flot d'informations : noyade dans un océan de données », page 95

C'est pourquoi il est important de disposer d'une certaine **marge de manœuvre**. L'employé a ainsi le contrôle de son activité et dispose d'un pouvoir de décision : au final, c'est lui qui décide de la façon dont il effectue les tâches qui lui reviennent. Cela implique que le travail soit varié, que les employés obtiennent des informations et disposent aussi d'un droit de regard concernant leur travail.

Les **habitudes** et la **routine** peuvent également s'avérer chronophages. Le fait d'avoir jusqu'à maintenant accompli une tâche de telle ou telle manière ne signifie pas que seule cette voie permet d'accomplir la tâche au mieux. Il est intelligent parfois de resserrer certains processus de travail. L'intérêt des rapports de routine doit régulièrement être remis en question. Cela peut avoir pour conséquence de ne faire plus qu'un rapport sur deux – pour autant que ce rapport soit de meilleure qualité.

Exemple

À chaque rapport, le lt Amhofer note à la main les informations principales. Plus tard, il transforme ses notes succinctes en phrases complètes puis s'installe devant son ordinateur pour saisir ce qu'il a écrit sous forme de fichier Word. Afin d'optimiser ce processus et de gagner du temps, il pourrait écrire directement ses notes dans un fichier Word.

Une bonne ambiance au poste de travail a un impact sur les employés. Chaque employé obtient des **feedbacks** sur son travail, a des camarades avec qui il aime **collaborer**, et il peut **se reposer** sur l'équipe. Tous ces facteurs contribuent à ce qu'il se sente bien à son poste de travail. Au-delà du groupe de travail, il est également très précieux de disposer du **soutien de son supérieur**.

Exemple

Le sgt Vogeser s'irrite du fait que ses supérieurs ne lui font aucun feedback sur le travail qu'il fournit. Il ne sait jamais si ce qu'il a fait était bien ou pas. C'est pourquoi il décide de le mentionner, lors de son prochain entretien d'évaluation, qu'il aimerait avoir un feedback.

Voir chapitre « Stress, gestion et prévention du stress », page 71

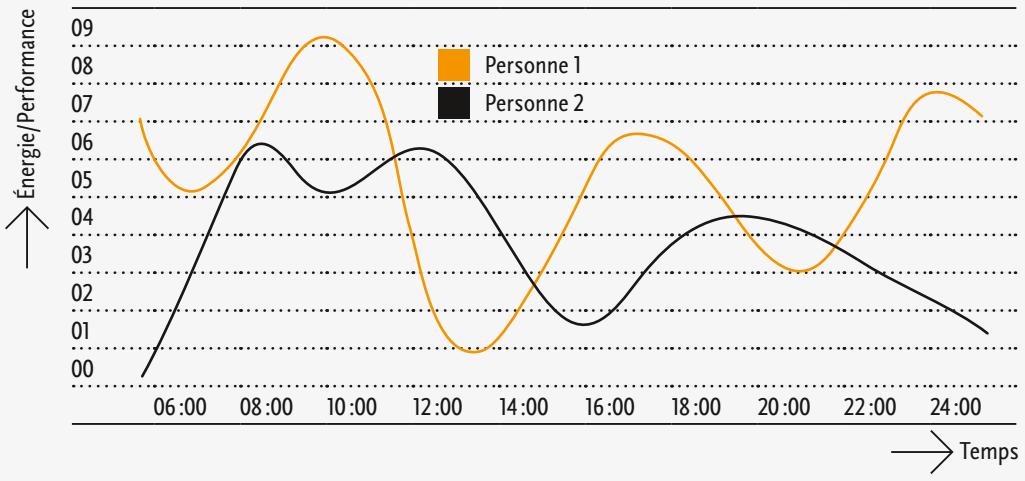
Le comportement dépend également du **stress** et de la **pression de temps** ressentis. Certaines personnes travaillent plus efficacement sous pression de temps, tandis que cela empêche certains de travailler. Il est difficile d'éviter la pression de temps. En revanche, c'est possible d'adoucir en amont la façon de la gérer. Les tâches du jour peuvent être classées et traitées selon leur priorité. En outre, il est recommandé d'établir des emplois du temps pour la semaine et le mois à venir. Pour une planification optimale, il est également utile d'intégrer des objectifs généraux dans l'agenda de l'année à venir. Lorsque l'on planifie son temps, il ne faut pas oublier d'intégrer des marges de sécurité, sans quoi la survenue de tâches imprévues peut devenir un obstacle insurmontable. Les missions volumineuses doivent être au préalable pensées de A à Z, avant d'être divisées en étapes intermédiaires. Il faut exécuter en bloc des tâches similaires – mais un bloc ne doit pas durer un jour entier. Cela s'explique par le fait qu'il existe plusieurs blocs provenant de différents domaines d'activité et qu'ainsi, l'employé peut se concentrer sur un domaine.

L'éfficacité et l'exploitation du temps sont les prochains thèmes abordés.

2.2.1 L'efficacité

Personne n'est en permanence dans la même forme. Au cours d'une journée, l'être humain passe par différents pics et creux de productivité.

Figure n° 6 : Comparaison de deux courbes de performance.



Comparaison de deux courbes de performance. Deux personnes ont noté toutes les deux heures l'efficacité dont elles se sentaient capables sur une échelle d'énergie de 1 à 10.

Analyser l'efficacité signifie,

- savoir déceler les pics et creux de productivité.
- prendre en compte la courbe de performance.

« On dit couramment que les heures de sommeil avant minuit comptent double!» proverbe. Pour être performant, l'organisme a besoin d'une quantité de sommeil suffisante. Suffisamment de sommeil signifie qu'il y a un bon rapport entre la durée et la quantité de sommeil.

Exemple

Dans la vie privée, l'of Oratio va se coucher dès 20h et dort jusqu'à 6h du matin. Pourtant, elle ne se sent pas toujours en forme le matin. 10 heures est une durée de sommeil exceptionnellement longue pour une personne adulte, mais si elle se réveille quinze fois par nuit (qualité du sommeil), on peut comprendre que ses nuits ne la reposent pas.

Comme le montre la figure n° 6, chaque individu a différents niveaux d'efficacité au cours d'une journée. On peut constater ces différences d'efficacité dès la petite enfance. La responsabilité en est imputable, d'une part à des facteurs biologiques (hormonaux), et d'autre part à des facteurs sociaux (environnementaux).

Sur la base de ces facteurs biologiques et sociaux, il y a les personnalités « du matin » et « du soir ». C'est le matin que beaucoup d'individus « du matin » sont les plus performants. Vers midi, les personnes du matin constatent souvent une baisse de la concentration. En fin d'après-midi et en soirée se produisent de nouveaux pics de productivité. La courbe de performance illustre ces fluctuations. Les personnes « du soir » fonctionnent de façon inverse : ce n'est qu'à l'arrivée du soir qu'elles sont au mieux de leur forme – forme qu'elles maintiennent jusque tard dans la nuit.

En général, les enfants sont plutôt « du matin » tandis qu'à la puberté, les adolescents deviennent plutôt « du soir ». Quelques faits à ce sujet :

- À l'âge adulte, on dénombre plus de personnes « du soir » que « du matin »
- Les personnes « du soir » sont plus intelligentes
- Il n'y a pas de différences entre hommes et femmes
- Les personnes « du matin » ont une meilleure santé
- Les personnes « du matin » sont plus satisfaites de leur vie
- Les personnes « du matin » sont plus sérieuses et plus conciliantes
- Les personnes « du soir » aiment prendre plus de risques

Qui connaît sa propre courbe de performance et dispose de la liberté nécessaire peut adapter son emploi du temps en conséquence. Il est conseillé de traiter les tâches difficiles et importantes durant ses pics de forme, tandis que les creux sont indiqués pour s'occuper des activités simples et répétitives. La courbe de performance indique de plus la façon idéale d'organiser ses pauses. Il est plus indiqué de faire des pauses longues pendant un creux que pendant un pic de forme. Quoi qu'il en soit, il est indispensable de se ménager régulièrement des pauses pour se détendre et se régénérer. Pour ne pas perturber son rythme, il est conseillé de veiller à son alimentation. De manière générale, un organisme performant contribue à un travail productif, et qu'il n'est pas recommandé de prendre un repas lourd pendant un pic de forme.

2.2.2 L'exploitation du temps

« Ce n'est pas que nous disposions de peu de temps, c'est plutôt que nous en perdons beaucoup », constatait déjà le philosophe romain Sénèque (4 av. J.-C.–65 ap. J.-C.). Ces paroles, qui ont déjà plus de 2000 ans, n'ont aujourd'hui pourtant rien perdu de leur actualité. Il n'est pas possible d' augmenter le temps à disposition, mais il peut être mieux expliqué. Une analyse du temps disponible sert à gérer plus efficacement celui-ci. Autrement dit, cela signifie qu'il faut maîtriser le temps et les tâches des différents domaines de vie et non pas se laisser dominer par eux.

Lorsqu'un individu ne s'acquitte pas d'une tâche selon ses attentes ou ses souhaits, la raison peut être à chercher parmi les facteurs cités ci-dessus (amélioration du comportement au travail et de l'organisation du travail). C'est souvent dû à des interruptions importunes faisant traîner le travail en longueur. Reprendre le fil de l'activité interrompue demande un certain temps. C'est pourquoi il est important de connaître ses « voleurs de temps » lorsque l'on cherche à optimiser son comportement au travail.

Les « voleurs de temps»	
Éléments perturbateurs	***Attitudes chronophages***
Interruptions de travail dues à soi-même, à autrui, à certaines contraintes	Exploitation du temps inappropriée liée aux habitudes de travail

Les « voleurs de temps »	
Éléments perturbateurs	
Propre responsabilité, fondamentalement maîtrisable	**Externes, difficilement maîtrisable**
• Ennui • Fatigue • Angoisse, soucis • Manque de concentration • Bavardage • Visites imprévues • Appels téléphoniques • Courriels, SMS • Principe du plaisir : l'amusement et le divertissement prédominent sur les travaux importants • Organisation du travail lacunaire • Situations conflictuelles • Manque de compétence technique	• Émissions sonores, bruits • Missions à court terme et nouvelles • Missions, objectifs et responsabilités peu clairs • Retards de livraison de matériel de bureau • Mauvaises conditions climatiques dans les bureaux, courants d'air, froid, chaleur

Les « voleurs de temps »	
Attitudes chronophages	
Perfectionnisme	Le perfectionniste se perd dans les détails. Il se concentre tellement pour éviter les erreurs qu'il ne progresse pas avec le contenu proprement dit.
Le syndrome du « Saint-Bernard »	Une personne se laisse détourner de son propre travail par le fait qu'elle vient en aide à ceux qui ont des difficultés.
Enthousiasme	Les tâches intéressantes ou nouvelles seront résolues en premier. Au début, aucune analyse de la nécessité de ces tâches ne sera effectuée.
Incapacité de rester fixé sur une tâche	Lorsqu'une tâche perd de son attrait, elle sera laissée de côté et une nouvelle sera prise en charge.
Flux d'informations	Au lieu de travailler rapidement, on en reste au niveau de la recherche d'informations
Incapacité décisionnelle	Incapacité de prendre un travail en charge ou de franchir la prochaine étape en relation.
Surestimation	Le volume de travail excède le temps disponible. On travaille parallèlement à plusieurs tâches.
Procrastination (renvoi au lendemain)	Les travaux désagréables ou difficiles seront repoussés à plus tard. Les affaires en suspens ne seront résolues qu'au dernier moment.
Planification temporelle erronée	L'individu n'accorde pas assez d'attention aux délais impartis et à la gestion du temps qu'ils impliquent.

Les principales réflexions concernant l'analyse de l'exploitation du temps sont les suivantes :

- Personnalité « du matin » ou « du soir » ?
- Est-ce que le travail est planifié selon la courbe de performance ?
- Quelles sont les activités qui occupent le plus longtemps ?
- Combien de temps nécessite chaque activité ?
- Quelles sont les activités qui demandent le plus de temps ?
- Comment optimiser l'exploitation du temps ?

Faisons le point

Après avoir réfléchi à la question : « Qu'est-ce qui compte vraiment dans ma vie ? », l'étape suivante est l'analyse des activités. Beaucoup de personnes manquent chroniquement de temps pour achever leurs tâches en cours. Afin d'optimiser sa relation personnelle au temps, il faut se poser trois questions-clés.

L'analyse du travail examine le comportement de la personne du point de vue de l'organisation ainsi que de son propre point de vue. Le travail a diverses fonctions pour la personne : assurance d'un minimum vital, développement de la personnalité, santé, importance subjective.

Le comportement au travail « plus que productif » va au-delà des dispositions du contrat de travail. Les employés qui présentent ce type de comportement sont plus satisfaits de leur travail que la moyenne. Ce phénomène se traduit par un comportement au travail plus productif.

Afin d'analyser sa propre gestion du temps, il est recommandé de se poser les questions suivantes :

- A quoi passer son temps ?
- Est-on réellement efficace ?
- Où se dissimulent les « voleurs de temps » ?

Chaque être humain a des pics et des creux de productivité et n'atteint son efficacité optimale qu'à des moments bien précis. Il est utile de connaître ses pics de productivité et d'agir en conséquence, en traitant si possible les activités qui exigent une forte concentration durant les phases les plus productives et, à l'inverse, autant que possible les travaux de routine durant les moins productives.

Il est important de mettre de côté les choses qui prennent du temps inutilement. En tant qu'éléments perturbateurs et attitudes chronophages, les causes et les effets de ces perturbateurs poussent l'homme à se détourner, à se tenir à l'écart ou le conduisent à reporter les activités de travail.

L'analyse des « voleurs de temps » aide à prendre conscience de la façon dont un individu emploie son temps et, par conséquent, à améliorer son comportement au travail et son organisation du travail.

Contrôle des connaissances

1. Question
Certains jours, on a l'impression que le temps a passé beaucoup trop vite. Sur la base de ce type d'expérience, il apparaît utile d'analyser son comportement au travail.
Quels enseignements pouvez-vous tirer d'une analyse des activités et d'une analyse du travail ?
☐ Pouvoir m'occuper de façon satisfaisante.
☐ Savoir reconnaître mes « voleurs de temps » personnels.
☐ Analyser ma propre exploitation du temps.
☐ Examiner de près mon efficacité.
☐ Pouvoir justifier mon travail.

2. Question
Personne n'est en permanence en pleine forme. Au cours d'une journée, chaque être humain par différentes phases de productivité.
Quel est le but d'une analyse personnelle d'efficacité ?
☐ Adapter en permanence sa courbe de performance personnelle aux besoins du moment.
☐ Savoir déceler ses pics et ses creux de productivité.
☐ Prendre en compte sa courbe de performance.

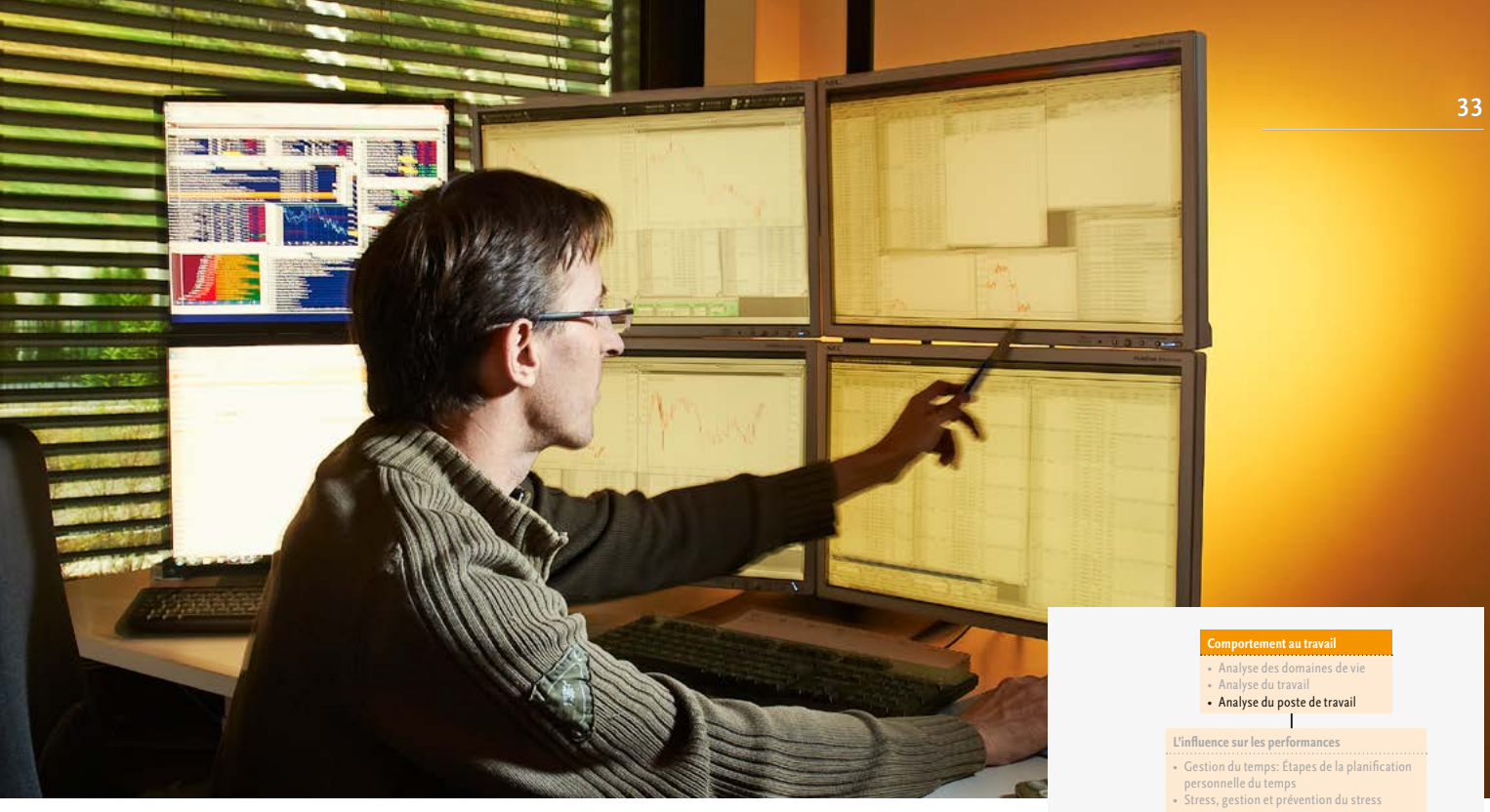
3. Question
Avant de pouvoir optimiser optimiser son comportement au travail, il est important de connaître ses « voleurs de temps ».
Quels termes ne correspondent pas à des « voleurs de temps » ?
☐ Performance
☐ Stress
☐ Éléments perturbateurs
☐ Courbe de performance

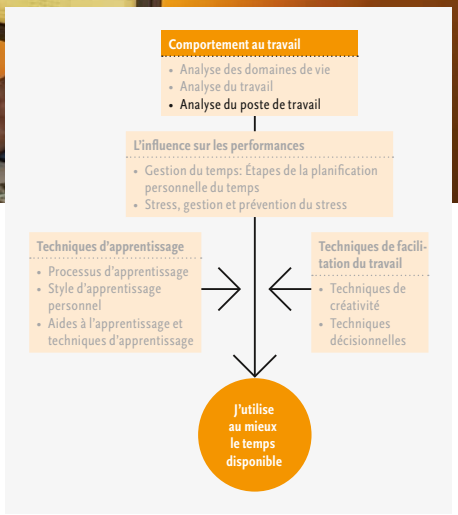
Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous n'avez pas su comment venir à bout des tâches qui vous incombaient en raison de la pression de temps que vous subissiez. Dans la première semaine du paiement de galons, mon chef sct m'a submergée de travail. Les documents s'amoncèlent de plus en plus. En même temps, j'ai été littéralement « bombardée » de questions et de demandes de la part de recrues. De plus, le téléphone n'arrêtait pas de sonner. Le chef sct m'a fait remarquer que j'avais déjà manqué deux rendez-vous importants.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. J'ai pris le temps d'être au clair sur la situation dans laquelle je me trouvais. Dans un premier temps, j'ai essayé de me faire une vue d'ensemble en notant sur un paperboard toutes les tâches et missions à exécuter. Ensuite, j'ai tenté d'ordonner les tâches selon leur importance et de planifier le temps nécessaire pour les accomplir. Par ailleurs, j'ai prévu de faire part de mon intention à mon chef sct.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. J'ai réussi à traiter tout le travail qui s'était accumulé et à exécuter dans les temps de nouvelles tâches. Je me suis sentie mieux parce que j'étais de nouveau en capacité d'agir. Mon chef sct m'a soutenue dans mes efforts en m'informant toujours à temps.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. J'ai énormément de travail à effectuer.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Il faut que je m'organise de façon appropriée, que je dresse une liste des tâches à effectuer, que je priorise les tâches selon leur importance et leur degré d'urgence et que je planifie des plages de temps pour les traiter.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? De cette façon, je parviens à accomplir mes missions dans les temps. Je travaille beaucoup plus efficacement et garde une bonne vue d'ensemble.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?





3 Analyse du poste de travail

De quoi s'agit-il ?

Les postes de travail peuvent être de types très divers. Il peut s'agir d'un bureau, d'une réserve, d'un atelier, d'un véhicule ou d'un lieu dans les champs ou en forêt. Un poste de travail mal aménagé peut avoir un impact négatif sur le comportement au travail ainsi que sur l'organisation du travail, avec des repercussions tant sur la performance que sur l'atteinte des objectifs. Du point de vue d'une exploitation du temps optimale, il est utile de contrôler occasionnellement l'organisation de son poste de travail.

Le travail à effectuer constitue le point de départ de l'analyse du poste de travail. Selon les tâches à accomplir, les exigences et les besoins concernant l'organisation diffèrent.

L'analyse du poste de travail comprend

- l'organisation du poste de travail.
- sécurité et santé au travail.

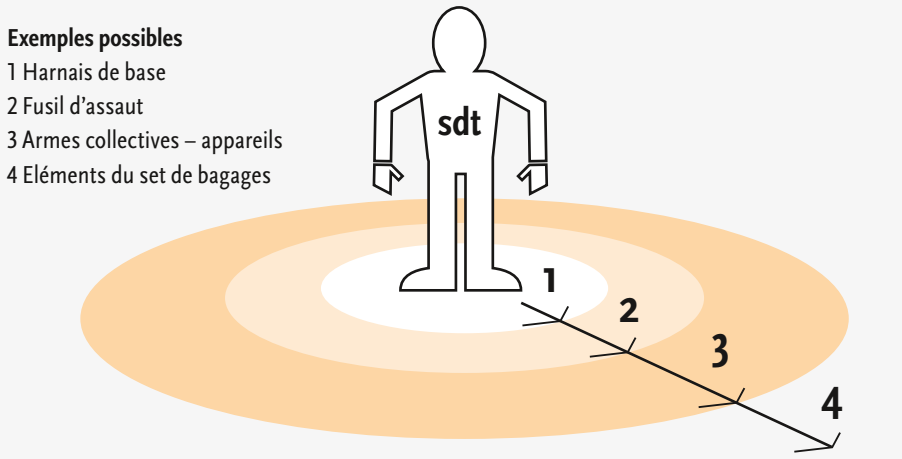
3.1 Aspects de l'organisation du poste de travail

Accès au matériel de travail

À un poste de travail, il est bien de ne trouver que des objets nécessaires pour mener à bien les tâches en cours. Pourtant, il s'y trouve fréquemment de nombreuses choses inutiles pour le travail à accomplir, qui tendent à nous distraire. Par contre il manque aussi souvent des éléments nécessaires à l'accomplissement du travail. Tout le matériel essentiel à l'exécution de la tâche en cours doit se trouver à portée de main. La proximité d'un objet doit être fonction de la fréquence de son usage.

Figure n° 7:
Poste de travail

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 2.2



1 Zone à portée de main:	zone accessible avec le bras plié
2 Zone à portée de bras:	zone accessible en allongeant le bras
3 Zone à portée du bras étiré:	zone accessible en allongeant le bras et en avançant le buste
4 Zone à portée de déplacement:	zone accessible uniquement si l'on se lève de son poste de travail

Systèmes de rangement

Les systèmes de rangement et de classement sont en partie déterminés par l'organisation et l'aménagement du poste de travail.

Exemples

- Magasins de matériel
- Crochets à ustensiles
- Caisses compartimentées
- Paroi à outils
- Caisse à outils
- Placards à étagères
- Classeurs
- Smartphone
- Ordinateur
- Tiroirs compartimentés

3.2 Sécurité et santé au travail

Un poste de travail idéal permet d'effectuer efficacement et sans erreur les tâches à accomplir. Il fait notamment la part belle à la protection de la santé ainsi qu'à d'éventuelles mesures de sécurité. Il faut essayer de se créer les meilleures conditions de travail possibles.

Exemples

- Posture corporelle au travail
- Équipement de protection (lunettes, protection auditive, protection NBC, protection contre les intempéries, gants de travail, etc.)
- Climat des locaux
- Éclairage
- Transport, levage de charges

Concentration

C'est primordial de se sentir bien à son poste de travail. Il doit être aménagé de façon à pouvoir se concentrer sur ses tâches principales. Il faut prendre ses pauses à un autre endroit : manger ou lire le journal à son poste de travail risque en effet par la suite de nuire fortement à la concentration.

Les principales réflexions concernant l'aménagement du poste de travail sont les suivantes :

- Comment aménager un poste de travail de façon à travailler dans les meilleures conditions ?
- Le poste de travail est-il bien aménagé en termes de sécurité et de santé ?
- Que faut-il améliorer dans l'aménagement du poste de travail ?
- Quels sont les systèmes de rangement et de fonctionnement qu'il faut choisir ?

Faisons le point

Les postes de travail peuvent être de types très divers et, par conséquent, leurs exigences et besoins très différents en termes d'organisation. C'est pourquoi il est important de réfléchir à la façon d'aménager un poste de travail afin de pouvoir travailler dans les meilleures conditions possibles. Un poste de travail mal organisé est un facteur chronophage.

Afin d'aboutir à une façon de travailler axée sur les résultats, il faut réfléchir aux quatre aspects de l'organisation du poste de travail :

- Assurer l'accès au matériel de travail
- Installer des systèmes de rangement et de classement
- Garantir la sécurité et santé au travail
- Établir de bonnes conditions pour travailler de façon concentrée

Contrôle des connaissances

1. Question
À un poste de travail, ne doit se trouver que des objets nécessaires pour mener à bien les tâches en cours.
Quelles sont les zones les plus importantes dans l'organisation du poste de travail ?
☐ La zone superficielle
☐ La zone à portée de main
☐ La zone de dépôt
☐ La zone à portée de bras
☐ La zone spéciale
☐ La zone à portée du bras étiré
☐ La zone à portée de déplacement
☐ La zone du bureau

2. Question
Systèmes de rangement – Le système de rangement ou de classement est en partie déterminé par l'organisation et l'aménagement du poste de travail.
Quels sont les trois postes de travail militaires typiques pour lesquels le système de rangement et de classement revêt une grande importance ?
☐ Bivouac
☐ Une caisse à outils
☐ Trains routiers
☐ Magasin de matériel
☐ Parc à véhicules
☐ Paroi d'outils

3. Question
Afin d'aboutir à une façon de travailler axée sur les résultats, il faut réfléchir aux quatre aspects de l'organisation du poste de travail.
Quels sont les quatre aspects de l'organisation du poste de travail ?
☐ Accès au matériel de travail
☐ Organigramme (organisation des processus/structures)
☐ Sécurité et santé au travail
☐ Étagères à livres
☐ Systèmes de rangement et de classement
☐ Planification et administration
☐ Garantie de bonnes conditions de concentration
☐ «Voleurs de temps» (éléments perturbateurs et attitudes chronophages)

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez accordé de l'importance à l'organisation du poste de travail, ce qui a évité que des erreurs ne surviennent. Le chef sct m'a donné pour mission, en tant que son rempl, de déplacer la section sur le lieu de formation et d'effectuer les contrôles nécessaires. Je disposais de 3 chef gr ainsi que de 20 mil et de 3 Duro avec remorque. On m'avait confié la mission pour le vendredi suivant.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. Je connaissais l'objectif. Mes pensées étaient les suivantes : – Quelles tâches de contrôle ? – Quelles tenues pour la troupe ? – Règl et documentation pour la formation ? – Combien de Duro et que faut-il charger dans les remorques ? – Parcours/horaires du mouvement, qu'est-ce qui doit avoir été accompli jusqu'à quand, etc. J'ai établi des priorités : j'ai ensuite planifié les activités ; je me suis fait une liste de contrôle pour chaque phase.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Ma planification m'a aidé à accomplir le travail avec succès. J'ai pu mettre en œuvre les contrôles en amont. Les postes de formation ont été installés sur le lieu de formation et j'ai eu assez de temps pour les contrôles. Le chef sct est arrivé sur place, il a fait un tour d'inspection avec moi et s'est montré très satisfait de mon travail.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Toute l'organisation s'est bien déroulée selon la planification et le chef sct a été très satisfait.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Lorsque l'on planifie, il est important de fixer des objectifs et d'effectuer des contrôles. Pour le facteur « temps », il est essentiel de définir des priorités. Selon la situation, je ne peux pas toujours tout traiter moi-même. Lorsque la planification est bonne, il est plus facile pour moi de garder une vision d'ensemble et de distribuer les ordres à temps.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? Grâce à ces cinq étapes d'une planification détaillée, j'obtiens un résultat correct.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

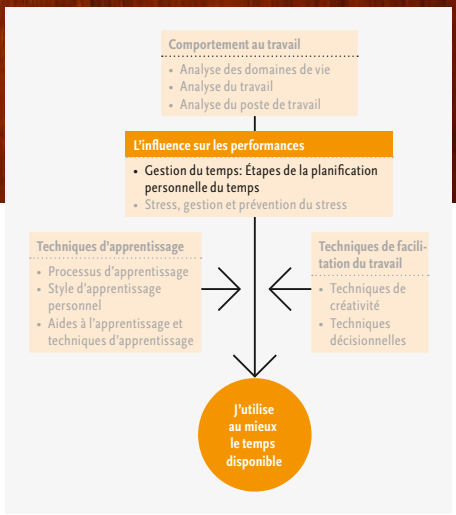
B

UNITÉ

L'INFLUENCE SUR LES PERFORMANCES

L'apprenant doit

- **lister et expliquer les cinq étapes de l'organisation personnelle du temps ainsi que les outils correspondants.**
- **illustrer sa gestion du temps par un exemple pratique.**
- **identifier et décrire les facteurs de stress et en déduire des stratégies de maîtrise.**



4 Gestion du temps : Étapes de la planification personnelle du temps

De quoi s'agit-il ?

Un emploi du temps bien structuré étant indispensable, ce chapitre traite la manière d'utiliser au mieux le temps disponible pour les tâches à effectuer. Une bonne planification du temps peut permettre d'instaurer entre les différents domaines de vie un équilibre correspondant aux besoins. Comment gérez-vous personnellement votre temps ? À ce sujet, vous trouverez sur la plateforme LMS un questionnaire vous permettant d'analyser votre profil de gestion du temps.

Planifier son temps signifie,

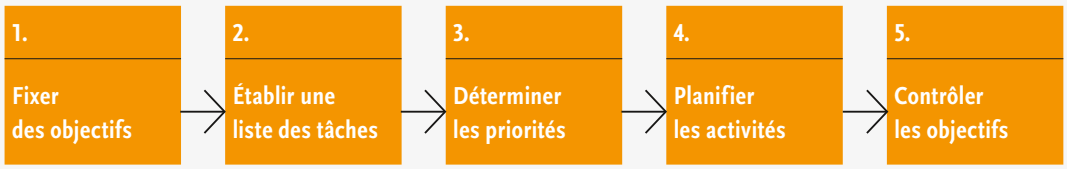
- employer au mieux le temps disponible pour les tâches à effectuer.
- traiter les tâches prévues au bon moment et les mener à bien.
- réfléchir au début d'un projet et au temps de travail qu'il implique.

Pourquoi la planification du temps est-elle importante?

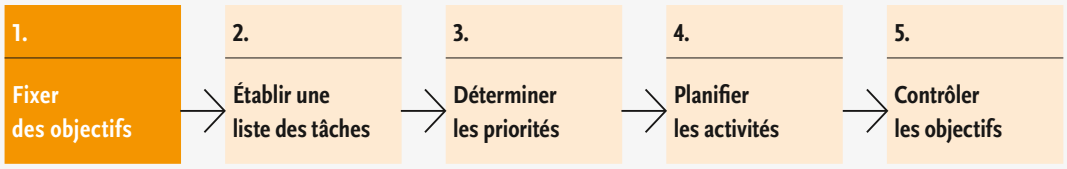
- Elle détermine et oriente les étapes d'un projet
- Elle ordonne les besoins personnels
- Elle détermine ce qui doit être effectué à un moment précis
- Elle contribue à réduire le stress et la pression
- Elle aide à garder une vue d'ensemble
- Elle aide à conserver sa motivation

Figure n° 8 :
Les cinq étapes d'une planification du temps efficace

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 2.2



4.1 Étape n°1: Fixer des objectifs



Une planification personnelle du temps commence par la formulation des objectifs. Ceux-ci ont pour fonction d'orienter l'attention et l'action, de mobiliser l'énergie et d'améliorer la persévérance et l'efficacité.

Dans les domaines militaire et professionnel, les objectifs sont généralement fixés selon des consignes. Mais il est possible de devoir déterminé soi-même les buts intermédiaires. Dans le domaine privé, les individus peuvent fixer eux-mêmes leurs objectifs. Dans tous les cas, il est important de garder le résultat final à l'esprit.

4.1.1 Importance de la formulation d'objectifs

Exemples

Attentes	*Objectifs*
• Lt Roc souhaite réussir l'inspection avec sa section	• À l'inspection, il souhaite remplir avec sa section les objectifs du tir à courte distance
• Olivia souhaite faire plus de sport	• Elle veux améliorer son endurance et ses performances de façon à terminer dans le premier tiers la course de la Ville au mois d'août

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 2.1

Fixer un objectif signifie,

- convertir les attentes en buts mesurables.
- orienter ce que l'on fait vers les activités vraiment importantes.
- garder le résultat final à l'esprit.

4.1.2 Formuler précisément un objectif (formule SMART)

Pour formuler précisément un objectif, on peut faire appel à la « formule SMART ».

S	• **Spécifique**	• Un objectif doit être clairement axé vers une activité ou un objet • Qu'est-ce que je veux atteindre exactement ?
M	• **Mesurable**	• Un objectif doit pouvoir être mesuré et contrôlé • À quoi peut-on reconnaître que l'on a atteint son objectif ?
A	• **Atteignable**	• Un objectif doit être réalisable • La situation, le délai et mes propres ressources me permettent – ils d'atteindre l'objectif ?
R	• **Réaliste**	• Un objectif doit être important et produire une plus-value • Ai-je pris en compte les aspects vraiment importants de la mission ?
T	• Déterminé dans le **temps**	• Un objectif doit être lié à un cadre temporel clair • Quand est-ce que je veux/dois avoir atteint cet objectif ?

L'exemple suivant accompagnera la suite du chapitre « Gestion du temps » et illustrera les étapes de la planification du temps. Il commence ici à la phase « Fixer des objectifs », continue aux chapitres suivants. Il se termine à l'étape « Contrôler les objectifs ».

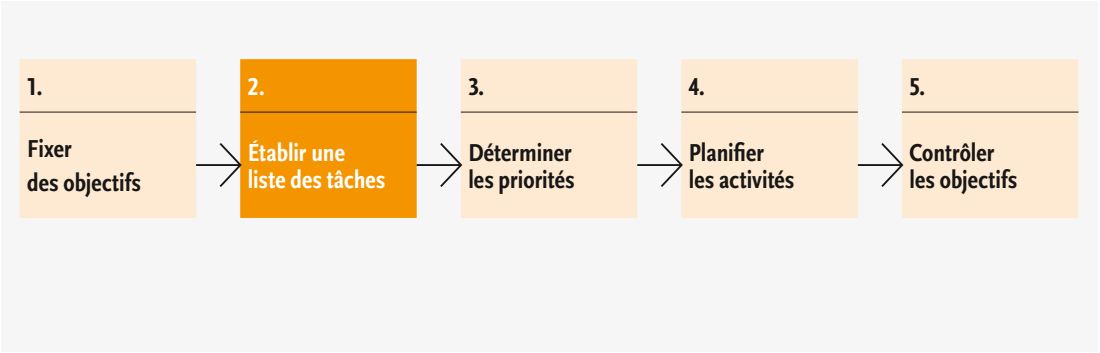
Exemple

Situation initiale
Nous somme le dimanche 1er juillet. Yves décide soudain de partir en vacances du 7 au 21 juillet. Il a CHF 2500.– sur son compte épargne.

La formulation des objectifs
Le séjour doit inclure du surf, des baignades et une vie nocturne intense. Yves souhaite une pension complète près de la plage avec une offre sportive variée. Le voyage se fera en train ou en bus car il ne veut pas dépenser plus de CHF 1500.–. Yves débute immédiatement sa recherche. Dès le 3 juillet, son séjour est réservé!

Les contraintes
Durant son temps de travail, Yves n'est pas autorisé à s'occuper de ses préparatifs de vacances. Il a dressé une liste des choses à faire.

4.2 Étape n°2: Lister les activités



La liste des activités contient toutes les tâches qu'il faut planifier pour atteindre un objectif. Cela aide à acquérir une bonne vision d'ensemble et à planifier de façon ordonnée.

Lors de la création de la liste des tâches, il faut prendre conscience du temps demandé par chacune des tâches. L'homme à souvent tendance à sous-estimer le temps nécessaire pour mener à bien l'ensemble des tâches, ce qui perturbe les plannings, risque d'allonger les journées et/ou d'imposer de travailler dans l'urgence.

Lister les activités signifie,

- se procurer une vision globale de toutes les tâches qui contribuent à l'atteinte des objectifs.
- prendre conscience du temps exigé approximativement par chacune des activités.
- noter d'éventuelles dates butoir.

Exemple

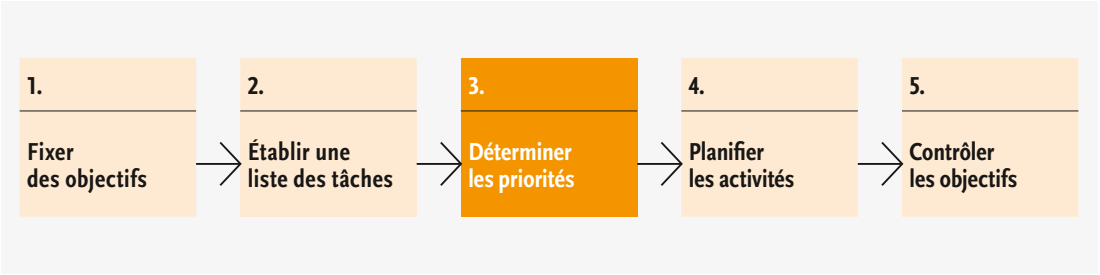
Liste des tâches pour la planification des vacances d'Yves

Activité/Tâche	*Temps nécessaire*	*Contraintes (rendez-vous)*
Comparaison des offres de séjour	2–3 jours	3 juillet
Réservation du séjour	–	3 juillet
Renouvellement du passeport (administration communale)	½ journée	6 juillet
Porter la planche de surf à réparer	1 semaine	6 juillet
Vérifier/réparer la combinaison en néoprène	2 jours	6 juillet
Acheter les articles suivants : Sac de voyage Maillots de bain, tongs Pharmacie de voyage Crème solaire, lunettes de soleil De quoi lire Guide touristique	½ journée	6 juillet
Changer de l'argent	env. 15 min.	en permanence
Télécharger de la musique	2h	6 juillet
Faire les bagages	2h	6 juillet
Réserver une place au chenil	½h	2 juillet
Amener le chien au chenil	2h	6 juillet
Acheter des provisions pour le trajet	1h	6 juillet

Les principales réflexions pour établir une liste de tâches sont les suivantes :

- Quelles sont les tâches à effectuer pour atteindre l'objectif?
- Combien de temps exige chaque tâche?
- Parmi les tâches, lesquelles sont liées à des contraintes (délais, lieux, formulaires, etc.)?

4.3 Étape n°3: Déterminer les priorités



Les objectifs sont déterminés, la liste des tâches, le temps nécessaire et les dates déjà fixées sont notés. En essayant de tout gérer en même temps, l'être humain risque au final de devoir constater que malgré tout le travail fourni, des tâches importantes sont restées en attente.

Lorsqu'il apparaît que le temps disponible ne suffira pas à traiter toutes les tâches, il est nécessaire de fixer des priorités. Cela comprend notamment la question de savoir comment déléguer certaines tâches à d'autres personnes.

Lister les activités signifie,

- estimer quelles tâches sont plus ou moins importantes pour l'atteinte des objectifs.
- décider dans quel ordre les tâches doivent être effectuées.
- se consacrer aux activités principales au lieu de perdre beaucoup d'énergie dans des tâches secondaires ou sans importance.
- se demander quelles tâches peuvent être déléguées.

Les méthodes et les outils présentés ci-après aident à prioriser les différentes activités.

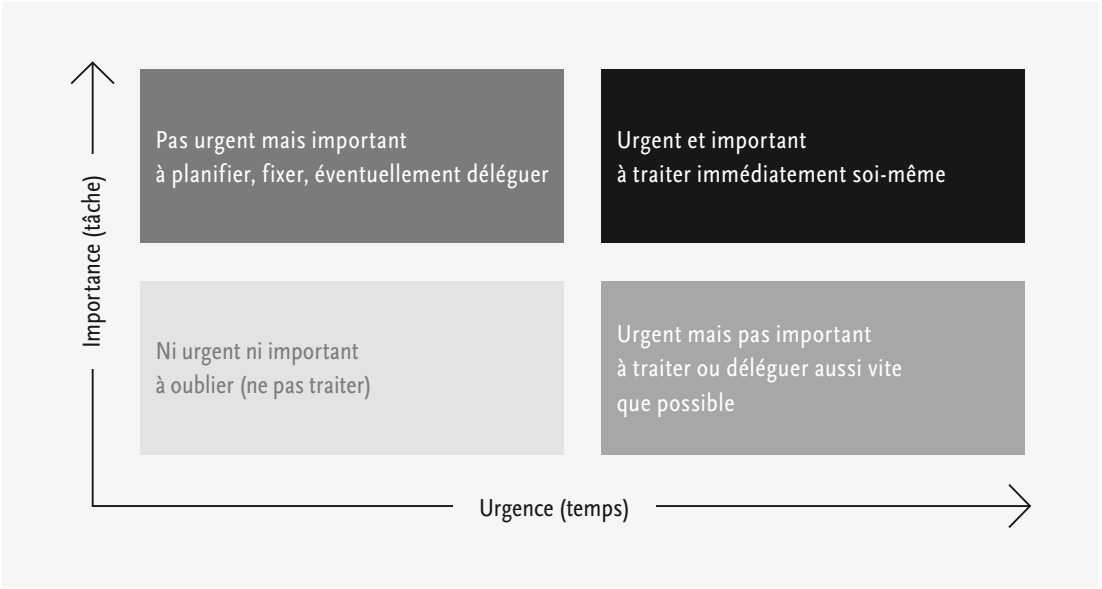
4.3.1 Le principe d'Eisenhower

Cet outil tient son nom du général et futur président américain Dwight D. Eisenhower (1890–1969). Engagé pendant la seconde guerre mondiale, celui-ci avait en effet constaté une chose étonnante. Lorsque les soldats recevaient un ordre unique, ils obéissaient correctement mais s'ils en recevaient plusieurs, il leur était souvent impossible – notamment dans l'urgence – de les exécuter dans un ordre logique. C'est pour qu'il soit plus facile pour ses soldats de décider quand, comment et par qui, quelle tâche devait être effectuée qu'Eisenhower développa le principe qui porte son nom.

Elle sert à classer les tâches d'une liste suivant les critères **d'importance** et **d'urgence**. Il est important d'évaluer régulièrement ses activités selon ces deux critères. Lorsqu'une situation évolue, il convient d'adapter son évaluation en conséquence.

Figure n° 9 : Principe d'Eisenhower – Classification des tâches selon leur importance et leur urgence

Voir sous-chapitre « Déléguer », page 53



Voici les principales questions à se poser pour classer les tâches selon le principe d'Eisenhower.

• Quelles sont les tâches importantes à traiter immédiatement car elles doivent être terminées à une date donnée?	**Urgent et important** Tâches à traiter **soi-même immédiatement.**
Il faut préparer un entretien de qualification prévu pour le lendemain.	

• Quelles sont les tâches importantes pouvant cependant être traitées plus tard et/ou déléguées?	**Pas urgent mais important** Tâches **à planifier,** à assortir d'une **date** et éventuellement **à déléguer.**
Il faut établir le planning de la semaine suivante et le livrer deux jours plus tard.	

• Quelles sont les tâches sans importance mais à traiter néanmoins immédiatement car elles doivent être terminées à une date donnée? Ces tâches peuvent-elles être déléguées?	**Urgent mais pas important** Tâches à **traiter** ou à **déléguer aussi vite que possible.**
Il faut établir les statistiques de la consommation de munitions et les livrer aujourd'hui.	

• Quelles sont les tâches sans importance et pouvant être ignorées ou repoussées à plus tard?	**Ni urgent ni important** Tâches à **ne pas traiter** mais à **ignorer.**
Le panneau d'affichage de l'unité pourrait être réaménagé pour changer un peu.	

4.3.2 L'analyse des tâches ABC

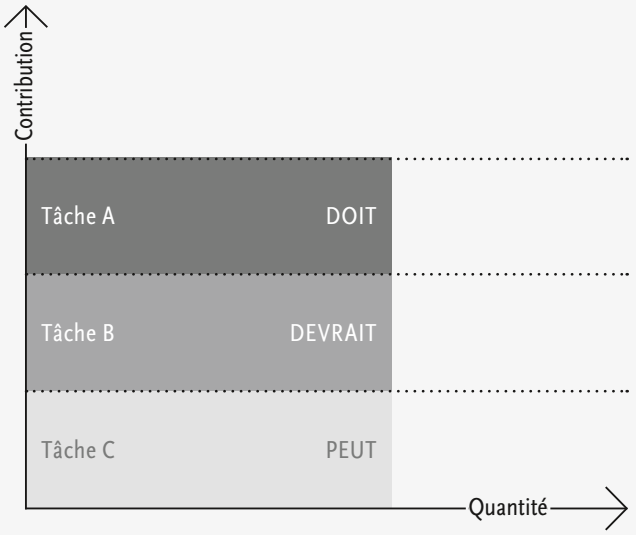
L'analyse des tâches ABC sert à classer les tâches d'une liste suivant leur **importance**.

Elle différencie trois niveaux :

- Les tâches A, d'importance élevée (DOIT)
- Les tâches B, d'importance moyenne (DEVRAIT)
- Les tâches C, de peu d'importance (PEUT)

Dans le langage populaire, il est souvent dit que « Un petit effort génère de grands effets ! ». Quelles tâches peuvent apporter la plus grande contribution à l'atteinte des objectifs tout en réclamant un minimum de travail ? L'expérience démontre que l'homme s'investit souvent beaucoup dans des tâches secondaires. Pourtant, ce type de tâches n'apporte pas grand-chose en termes d'atteinte des objectifs. En fonction de la prioritisation, l'importance prédomine. Une tâche A, peut fournir un apport élevé à l'atteinte des objectifs tout en nécessitant une charge de travail relativement faible dans la mesure où celle-ci n'est pas sous-estimée.

Figure n° 10 :
L'analyse des tâches ABC – Classement des tâches selon la quantité de travail et la contribution à l'atteinte des objectifs



Exemples

- Le cadre a accordé peu d'importance à la donnée d'ordres et a négligé la préparation de cette tâche. A l'issue de celle-ci, le mat, les munitions et le mat san ne sont pas complets sur la place de travail. Le cadre doit investir beaucoup de temps jusqu'à ce que la place de travail corresponde aux exigences. Pour un volume de travail restreint, une donnée d'ordres soigneusement préparée aurait apporté une contribution élevée à l'atteinte des objectifs (tâche A).
- Vous disposez d'une heure pour résumer un doc et pour remettre votre travail. Vous constatez que la documentation que vous utilisez est mal rangée dans son classeur. Tout de suite, vous décidez donce de la mettre en ordre, vous perdez beaucoup de temps au point que vous ne soyez pas en mesure de remettre le doc dans les délais (tâche C).

Voici les principales questions à se poser pour classer les tâches selon l'analyse des tâches ABC.

• La tâche est importante car sa contribution à l'atteinte des objectifs est élevée • Un report est impossible	**Tâches A** Ces tâches sont à traiter **personnellement** et **en priorité.**
Traiter si possible les tâches A durant les pics de productivité ainsi qu'aux moments où il y a peu de dérangements.	

• La tâche est moyennement importante • La date fixée pour cette tâche peut être reportée à plus tard • La tâche peut être traitée par quelqu'un d'autre	**Tâches B** Ces tâches sont à planifier pour **plus tard** et/ou **à déléguer.**
Si possible, déléguer les tâches B. Penser à vérifier régulièrement si les tâches A et B ont changé.	

• Les activités de routine tels que les travaux administratifs, le rangement, le classement, les travaux de détails et de contrôle … doivent être résolus d'une manière efficace • Estimer d'une manière judicieuse l'urgence ! Le délai pour cette tâche peut éventuellement être reporté	**Tâches C** Ces tâches sont **à traiter en dernier et/ou à déléguer.**
Pour les tâches C, il est utile de chercher des systèmes permettant de traiter rapidement les travaux administratifs et de routine.	

Exemple

Yves priorise sa liste de tâches à l'aide **de l'analyse des tâches ABC.**

Activité/Tâche	*Temps nécessaire*	*Date*	*Priorité*
Comparaison des offres de séjour	2 – 3 jours	3 juillet	A
Réservation du séjour	–	3 juillet	A
Renouvellement du passeport (administration communale)	½ journée	6 juillet	A
Porter la planche de surf à réparer	1 semaine	6 juillet	B
Vérifier la combinaison en néoprène	2 jours	6 juillet	B
Acheter les articles suivants : Sac de voyage Maillots de bain et tongs Pharmacie de voyage Crème solaire et lunettes de soleil De quoi lire Guide touristique	½ journée	6 juillet	B
Changer de l'argent	–	–	C
Télécharger de la musique	2 heures	6 juillet	C
Faire les bagages	2 heures	6 juillet	B
Réserver une place au chenil	–	2 juillet	B
Amener le chien au chenil	2 heures	6 juillet	A
Acheter des provisions pour le trajet	1 heure	6 juillet	C

Le choix des priorités et la décision de déléguer ou non dépend aussi de l'attitude de chacun.

4.3.3 Déléguer

Lorsque les priorités sont définies, il se peut que l'individu se rende compte que le temps n'est pas suffisant pour effectuer seul les tâches. Il faut alors en déléguer certaines.

Beaucoup de personnes ont du mal à confier des tâches à quelqu'un d'autre. Elles se sentent indispensables ou pensent qu'elles seules peuvent s'en acquitter suffisamment bien ou rapidement. De plus, il n'y a pas que la question « quelle tâche déléguer ? » qui a de l'importance, mais également « à qui la déléguer ? ». La personne doit non seulement posséder les aptitudes et les connaissances lui permettant de s'acquitter de la tâche, mais il faut aussi lui conférer l'autonomie et la compétence décisionnelle nécessaires. En délégant, la compétence à agir est transmise avec une partie de la responsabilité mais en aucun cas il faut se dessaisir de l'ensemble de celle-ci. En cas de tâches complexes ou difficiles, il est utile de consigner la mission par écrit. Il est important de veiller à ce que toutes les questions soient réglées avant de déléguer une tâche. Il convient de poser quelques questions-tests pour vérifier que la mission a bien été comprise.

Voir module 5, chapitre « Le champ de commandement », page 17

Voir module 5, chapitre « La responsabilité », page 91

Déléguer signifie,

- confier des tâches claires et intelligibles à quelqu'un d'autre.
- mettre à disposition les compétences, les responsabilités et les moyens nécessaires pour mener à bien entièrement et de façon autonome les tâches déléguées.
- le supérieur conserve la responsabilité générale et celle de la conduite de la mission.

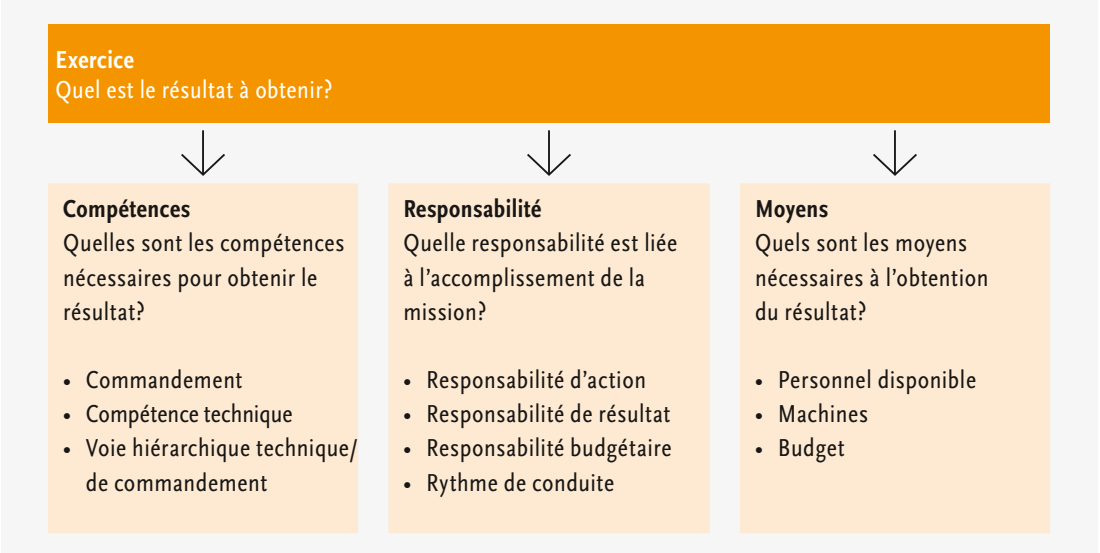


Figure n° 11 : Déléguer

Exemple

Yves priorise sa liste des activités à l'aide **de l'analyse des tâches ABC** et se demande s'il peut déléguer certaines de celles-ci.

Activité/Tâche	*Temps nécessaire*	*Date*	*Délégable*
Comparaison des offres de séjour	2–3 jours	3 juillet	NON
Réservation du séjour	–	3 juillet	NON
Renouvellement du passeport (administration communale)	½ journée	6 juillet	NON
Porter la planche de surf à réparer	1 semaine	6 juillet	OUI
Vérifier/réparer la combinaison en néoprène	2 jours	6 juillet	OUI
Acheter les articles suivants : Sac de voyage Maillots de bain, tongs Pharmacie de voyage Crème solaire, lunettes de soleil De quoi lire Guide touristique	½ journée	6 juillet	NON
Changer de l'argent	env 15 minutes	–	OUI
Télécharger de la musique	2 heures	6 juillet	OUI
Faire les bagages	2 heures	6 juillet	NON
Réserver une place au chenil	½ heure	2 juillet	OUI
Amener le chien au chenil	2 heures	6 juillet	NON
Acheter des provisions pour le trajet	1 heure	6 juillet	OUI

Quels sont les avantages de la délégation?

- Elle libère du temps pour l'essentiel car la charge de travail diminue
- Elle permet d'obtenir de meilleurs résultats car elle fait appel aux capacités de tous
- Elle conforte la compétence des collaborateurs, augmente leur assurance, leur motivation et leur esprit d'initiative
- Elle génère de la confiance dans la collaboration

Quelles tâches peuvent être déléguées?

- Les tâches pouvant être exécutées sur instruction et pour lesquelles peu de concertations sont nécessaires (intention, sens et signification doivent avoir été compris)
- Les tâches qu'il vaut mieux faire effectuer par un spécialiste
- Les tâches de routine et de préparation
- Les vérifications de détail

Quelles tâches ne faut-il pas déléguer?

- Les tâches de conduite inhérentes à une fonction
- Les affaires d'ordre confidentiel
- Les affaires pour lesquelles le supérieur est directement responsable et compétent

Les principales réflexions concernant la délégation sont les suivantes:

- Qu'est qui peut être délégué et qu'est-ce qui ne peut être délégué?
- La personne est-elle autorisée de par sa fonction à effectuer cette tâche?
- La personne a-t-elle les compétences nécessaires pour réussir cette tâche?
- Les conséquences peuvent-elles être assumées si une tâche n'est pas effectuée?
- Comment la mission doit-elle être présentée/formulée?
- L'organisation permet-elle d'obtenir un retour, de diriger ou de contrôler la mission durant et/ou après son exécution?

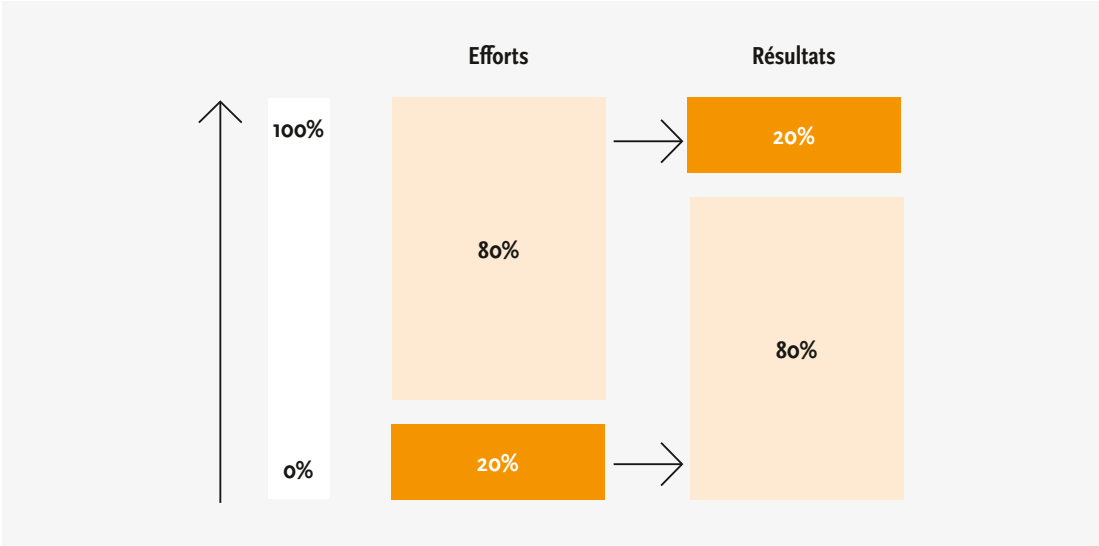
4.3.4 Le principe de Pareto

Petite cause, grands effets!
Souvent, il suffit de peu de temps pour atteindre une grande partie de l'objectif (exécuter une grande partie de la tâche). Néanmoins, il faut souvent investir encore beaucoup de temps pour atteindre l'objectif complet.

Ce phénomène est connu sous le nom d'une théorie: le «principe de Pareto» ou «loi des 80:20». Vilfredo Pareto (1848–1923), professeur d'économie politique à l'Université de Lausanne, a découvert ce principe dans l'exercice de ses fonctions: en étudiant la répartition des richesses dans l'Italie du tournant du XIXe siècle, il se rendit compte que 20% des familles possédaient 80% des richesses.

Ce principe s'applique a de nombreux domaines:
- Nettoyer 20% de son logement et le voir resplendir à 80%
- 20% de la carte d'un restaurant lui rapportent 80% des son chiffre d'affaires
- 20% des tâches sont exécutées en 80% du temps de travail

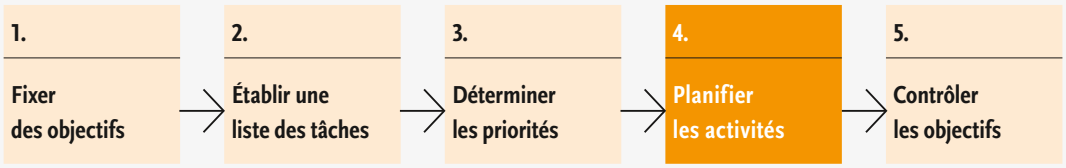
Figure N° 12:
le principe de Pareto



Ceci dit, ce principe ne prétend pas à une exactitude mathématique ni statistique, mais constitue plutôt une règle approximative. Il affirme simplement que 80% des ressources mises en œuvre ne génèrent que 20% de la valeur. Il veut mettre en lumière le fait que de nombreuses activités constituent un gaspillage de temps, d'argent et de ressources et invite à trouver des réponses aux questions suivantes:
- Qu'est-ce qui me fait vraiment avancer dans la vie?
- Quel travail / quelle activité me convient?
- Comment peut-on optimiser une activité sur la base de ce principe («ess is more!»)?
- Comment est-ce que je peux supprimer des actes inutiles ou rassembler différents actes? Comment est-ce que je peux appliquer le principe de Pareto dans ma vie professionnelle mais aussi dans ma vie privée?

Quand les priorités sont fixées, le temps à disposition peut être mieux utilisé.

4.4 Étape n°4: Planifier les activités



Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 2.2

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.3

Une fois les priorités fixées, il faut réfléchir à l'organisation concrète du projet. À quel moment exactement les diverses tâches et activités doivent-elles être effectuées ? Il s'agit d'établir le processus d'après lequel les tâches issues de la liste devront être effectuées. Les pauses aident à rester concentré. Il convient par conséquent de les intégrer si possible au planning. Des petites pauses d'une durée de dix minutes sont plus efficaces qu'une longue pause de deux heures.

Planifier signifie,

- répartir les activités de façon optimale sur le temps disponible
- noter un plan de mise en œuvre réaliste dans un outil de planification.

L'être humain croit fréquemment que planifier, c'est perdre son temps. Pourtant, ce n'est que lors de cette étape qu'il réfléchit en détail aux tâches à effectuer. Il peut découvrir dès ce stade certains obstacles qui devront être surmontés pour atteindre le but fixé, ce qui permet de gagner un temps précieux et d'éviter les coïncidences de dates. Lorsqu'il planifie, il commence toujours par l'ensemble avant d'aller vers les détails.

Voici quelques causes possibles pouvant entraîner l'échec d'une journée d'enseignement dans le cadre de l'instruction de base au fusil d'assaut.

Note

Merci de respecter l'ordre suivant : **du plus grand au plus petit, du général au particulier, des points de vue importants aux points de vue sans importance.**

Le chef sct Flanner a parfaitement planifié la journée d'instruction de base au fusil d'assaut. La veille au soir, il se rappelle soudain qu'il doit encore vérifier si le stand de tir est bien libre. Avant de planifier les détails, il faut penser à planifier et à vérifier les éléments clés.

Exemples

Formation générale au fusil d'assaut

- Les munitions n'ont pas été commandées.
- Les temps de déplacement ne sont pas réalistes ou ont été oubliés.
- Les moyens de transport ne sont pas disponibles ou sont arrivés trop tard.
- Le lieu de formation est déjà occupé.
- Le ravitaillement arrive avec du retard.

4.4.1 Planifier des réserves de temps

En matière de planification, une des règles de base est de ne pas planifier tout le temps disponible. Les perturbations imprévues, les « voleurs de temps » et l'efficacité personnelle exigent une planification des réserves de temps. Dans les processus de travail fortement structurés, c'est-à-dire lorsque la marge de manœuvre est faible, ces réserves ont une importance moindre.

Exemples

- Le chef gr a des journées fortement structurées qui nécessitent peu de zones tampon.
- Le chef sct doit se ménager des réserves plus importantes pour effectuer les tâches administratives et préparer le travail.
- Les sof supérieurs doivent planifier chaque jour une réserve de temps pour pouvoir faire face à divers besoins imprévus émanant p. ex. d'organes extérieurs, de fournisseurs, de subordonnés, d'administrations, etc.

4.4.2 Outils de planification

La planification dépend des différents niveaux d'objectifs.

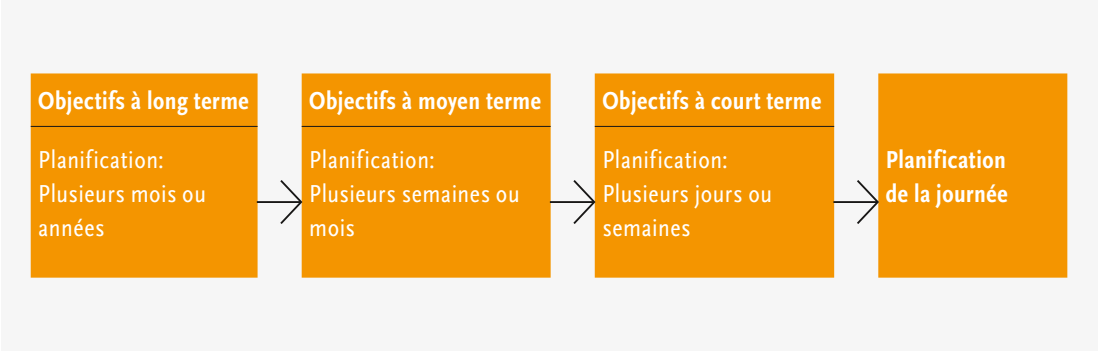
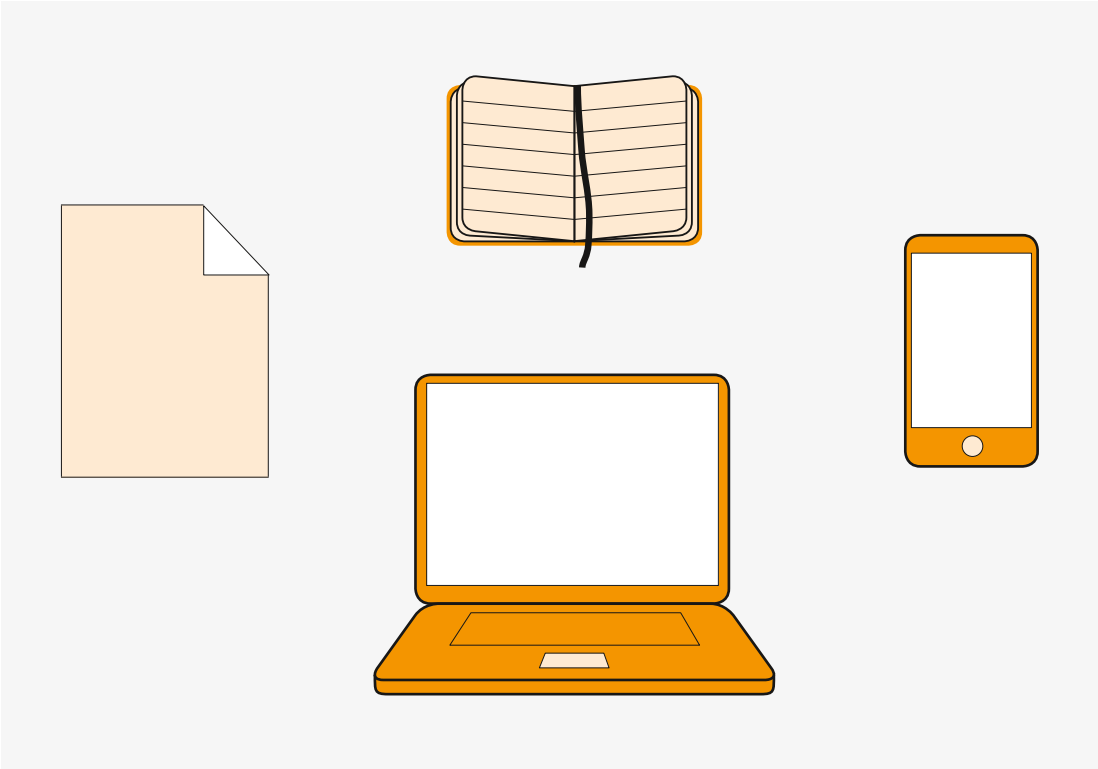


Figure n° 13 : Les niveaux d'objectifs

Plus l'événement approche, plus les activités doivent être planifiées en détail. Pour un projet à long terme, une liste des dates importantes peut être suffisante. En revanche, pour les projets à court ou moyen terme, il est conseillé d'utiliser des outils de planification manuels ou électroniques.

Il est souvent impossible de planifier toutes les activités. Afin de ne rien oublier, il est utile de dresser une liste des choses à faire.

Figure n° 14 :
Moyens de planification



Pourquoi planifier par écrit ?

Planifier par écrit aide à

- ne rien oublier, car les tâches et les dates notées n'ont plus à être gardées en mémoire.
- contrôler l'exécution des tâches, ce qui garantit de n'avoir rien oublié.
- déceler à l'avance d'éventuelles coïncidences de dates car des mesures précoces peuvent être prises et éviter de manquer de temps.

Après avoir priorisé ses tâches et réfléchi à la possibilité d'en déléguer certaines, Yves doit à présent planifier sa semaine.

Contrainte : le temps de travail ne peut pas être planifié et modifié.

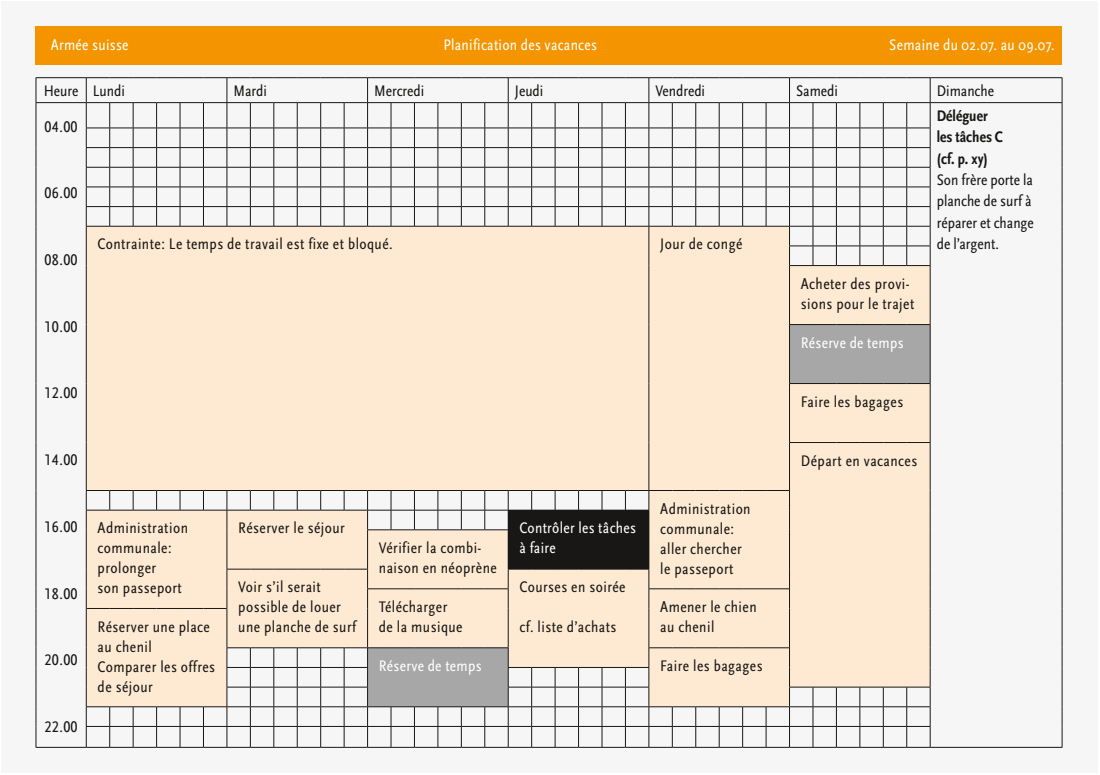


Figure n° 15 : Programme de travail d'Yves

Yves a pu déléguer deux tâches C :

- Porter la planche de surf à réparer
- Changer de l'argent

Son frère lui dit que la réparation de la planche de surf ne peut pas se faire en si peu de temps. Yves rajoute par conséquent ce point à sa liste des choses à faire.

4.4.3 La liste des choses à faire

La liste des choses à faire doit être contrôlée en permanence afin que les tâches non accomplies soient intégrées dans la planification. Il peut être nécessaire de modifier l'ordre des priorités.

Remarque :

- Les nouvelles missions doivent être fragmentées en tâches/étapes de travail et ajoutées à la liste des tâches. Après avoir fixé les priorités, il arrive qu'on ne puisse pas intégrer toutes les activités de la liste des tâches dans son emploi du temps du jour ou de la semaine. Dans ce cas, la liste des choses à faire peut servir d'aide-mémoire pour les tâches non encore accomplies.
- Il arrive que des impondérables perturbent la planification et qu'on ne puisse pas boucler l'ensemble des tâches à effectuer. Les activités qui figuraient déjà dans l'emploi du temps du jour ou de la semaine et qui n'ont pas pu être exécutées sont alors ajoutées à la liste des choses à faire.
- Il en va de même des tâches, rendez-vous, appels téléphoniques à passer, etc. qui s'ajoutent en permanence à l'agenda établi.

Yves ajoute à présent le point « Planche de surf » à sa liste des choses à faire.

Exemple

Quoi	*Jusqu'à quand*	*Qui*
Effectuer versements juillet	27 juin	
Réserver dîner avec parents		
Déposer dates de congés	2 août	
Organiser anniversaire Éliane	16 septembre	
RV coiffeur		
Vaccin chien	fin septembre	
Réparer la planche de surf		

L'usage combiné de la liste des tâches, de la planification et de la liste des choses à faire

Une liste d'activités est généralement utilisée lorsqu'il faut diviser des missions volumineuses en tâches simples. Il est utile de faire appel à plusieurs listes d'activités lorsque quelqu'un mène de front plusieurs missions.

Selon le domaine concerné, il peut suffire d'utiliser une liste de choses à faire servant de base pour la planification. Le choix d'associer ou non une liste d'activités et une liste des choses à faire dépend par conséquent de la fonction remplie ainsi que des missions à mener à bien.

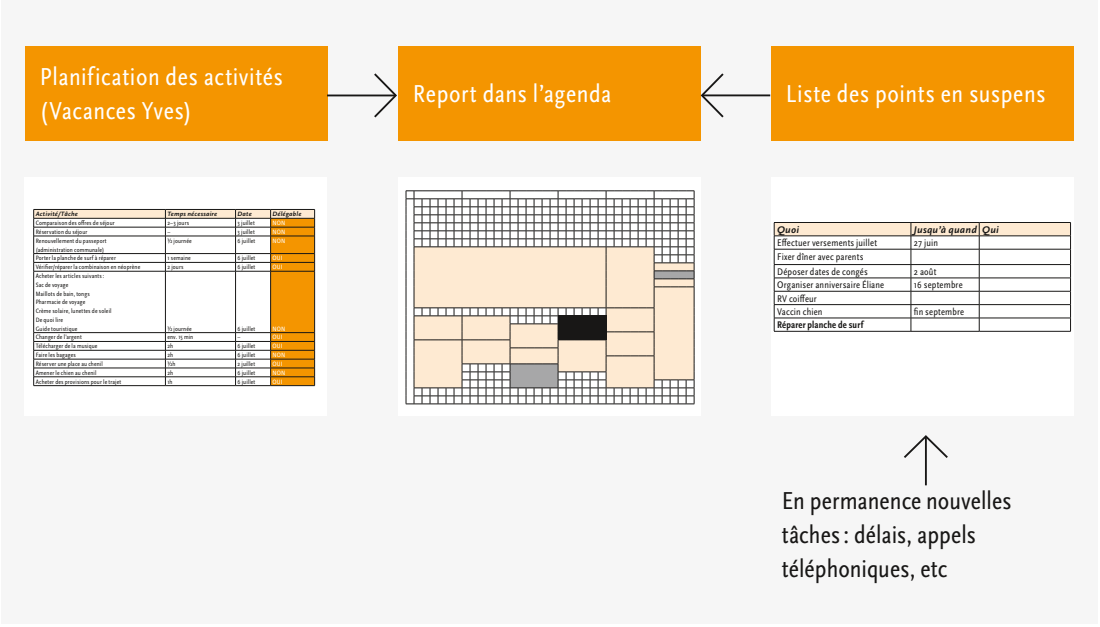


Figure n° 16 : Usage combiné de la liste des tâches, de la planicifation et de la liste des choses à faire

De nouvelles tâches à effectuer peuvent générer de nouvelles activités devant à leur tour être ajoutées à la liste.

Les principales réflexions concernant la planification des tâches sont les suivantes :

- Les activités prioritaires sont-elles notées tout en haut de la planification ?
- Certaines tâches sont-elles interdépendantes en terme de délais ?
- Y a-t-il des coïncidences de dates ?
- La succession des tâches est-elle cohérente ?
- Les moyens ressources et matériel nécessaires pour accomplir le projet sont-ils disponibles ?
- Que reste-t-il à organiser/à coordonner ?
- La liste des choses à faire est-elle actualisée ?

4.4.4 La méthode C-E-P-P-C

La méthode C-E-P-P-C est un outil permettant d'aborder la gestion du temps de façon simple et structurée. Elle comprend en tout cinq étapes :

Voir sous-chapitre « L'analyse des tâches ABC », page 50

C	**Consigner tâches, activités et dates** La liste de l'ensemble des activités et des tâches à accomplir s'établit sans se préoccuper de l'ordre. Dans l'idéal, cette étape a lieu aussi tôt que possible : selon la fonction et le projet, cela peut signifier qu'il faut une vue d'ensemble sur plusieurs semaines.

Voir sous-chapitre « L'analyse des tâches ABC », page 50

E	**Evaluer la durée (resp. la longueur) des différentes activités** La durée prévue pour chaque tâche/étape du projet est estimée. Comme on sous-estime souvent le temps nécessaire, il est important de fixer une date butoir.

Voir sous-chapitre « Étape n°4 : Planifier les activités », page 57

P	**Prévoir une marge de sécurité** Toutes sortes d'événements imprévus influent sur l'emploi du temps : appels téléphoniques, tâches urgentes s'ajoutant au dernier moment, etc. C'est pourquoi il faut se réserver des zones tampons.

Voir sous-chapitre « Étape n°3 : Déterminer les priorités », page 47

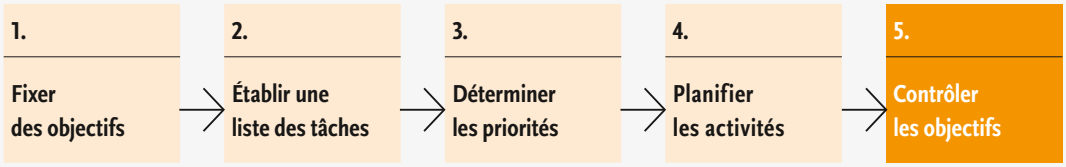
P	**Prendre des décisions sur les priorités et les possibilités de délégation** Selon le temps à disposition pour mener à bien les tâches/activités prévues, il est inévitable de les prioriser mais aussi d'en déléguer, écourter, voire éliminer certaines.

Voir sous-chapitre « Étape n°5 : Contrôler les objectifs », page 65

C	**Contrôle a posteriori, report du non-réalisé à la prochaine planification** À la fin de la journée ou de la semaine, la vérification du travail accompli ainsi que ce qui n'a pas été fait doit être noté sur la liste des choses à faire. C'est également à ce stade que la planification est controlée. Le temps nécessaire pour chaque tâche/activité a-t-il été sur- ou sous-estimé ?

4.5 Étape n°5: Contrôler les objectifs

Une partie du temps disponible doit être consacrée à un contrôle régulier de l'avancée de la réalisation des tâches et des activités prévues.



Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitres 2.2, 3.4 et 4.3

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.3

Contrôler les objectifs signifie,

- comparer les résultats obtenus avec les objectifs de départ, si nécessaire prendre des mesures correctives et recentrer les activités sur les tâches importantes.
- surveiller la progression et contrôler les résultats finaux.

Dans le cadre de la gestion du temps personnelle, la liste des choses à faire sert à contrôler les activités, tandis que la formule SMART sert, elle, à contrôler les objectifs.

Les principales réflexions concernant le contrôle des objectifs sont les suivantes:

- Les tâches principales sont-elles accomplies?
- Qu'est-ce qui n'est pas encore traité?
- Quels résultats sont obtenus?
- La voie choisie correspond-elle à l'objectif?
- Certains objectifs doivent-ils être adaptés?
- À quoi sont dus les écarts constatés vis-à-vis des objectifs?

4.6 Gestion concrète du temps: où vous situez-vous?

Vous trouverez sur la plateforme LMS un questionnaire en ligne vous permettant de déterminer et d'analyser votre **profil de gestion du temps** (persolog® profil de gestion du temps).

Gérer le temps signifie utiliser son temps de façon optimale. Et ce, afin que vous puissiez profiter de votre temps dans vos différents domaines de vie. La façon dont une personne gère son temps dépend de son persolog® profil de comportemental. Sous pression de temps, chaque type de profil comportemental D, I, S & C réagit d'une manière qui lui est propre. Ne trouvez-vous pas intéressant de voir la façon dont vos camarades mettent en œuvre les ordres reçus? dont chaque individu organise ses tâches différemment des autres? dont la planification du temps varie fortement d'une personne à l'autre?

Voir modul 1, sous-chapitre «Traits de la personnalité», page 26

Le type D tire le meilleur parti du temps et définit très clairement ses priorités. Au contraire, le type I accorde moins d'attention au temps et essaie d'effectuer plusieurs tâches en même temps. Le type S a un rapport ambivalent au temps – celui-ci n'est son allié que tant qu'il n'est pas soumis à une pression de temps. Quant au type C, il a toujours besoin de plus de temps que les autres: il veut toujours achever son travail avec le meilleur résultat possible mais a tendance à se disperser.

Où vous situez vous ?

	Dominant	*Influent*	*Stable*	*Consciencieux*
Fixer des objectifs	Fixez des objectifs globaux et exigez qu'ils soient respectés à la lettre.	Convenez d'objectifs communs et vérifiez régulièrement qu'ils ont été atteints.	Expliquez les objectifs pas à pas. Développez ensuite ensemble un programme de mise en œuvre.	Informez en amont sur les objectifs, justifiez-les et établissez ensuite ensemble un programme de mise en œuvre.
Déterminer les priorités	Exigez une liste réaliste de tâches à effectuez et n'en démordez pas.	Aidez-le à lister les priorités puis évaluez-les en commun.	Prenez le temps de l'élaboration et contrôlez régulièrement.	Convenez d'un nombre maximum de priorités et fixez une date-butoir pour éviter que le type C ne se disperse.
Planifier la journée et la semaine	Ne vous attendez pas à une planification trop détaillée. Le type D vous fournira deux objectifs globaux : défendez votre planification.	Aidez concrètement le type I à atteindre ses objectifs et indiquez-lui le temps nécessaire à la mise en œuvre.	N'exigez pas trop du type S en lui imposant de nouveaux objectifs. Même si vous n'en avez pas l'impression au début, il saura s'acquitter de ses tâches.	Contrôlez régulièrement. Insistez pour que la date-butoir soit respectée et ne la repoussez pas.
Discussions de réunions	Soyez bien préparé car le type D ne veut entendre que les points essentiels. Affirmez votre opinion et n'hésitez pas à vous confronter avec le type D.	Tout retard doit entraîner une sanction. Félicitez-le pour ses propositions et fixez comme règle que le temps de parole est limité.	Les tensions peuvent entraîner une baisse d'efficacité chez le type S, c'est pourquoi vous devez éviter les tensions au sein du groupe.	Il va vous falloir insister pour que le type C vous livre son opinion. Mais veillez à ce qu'il ne communique que l'essentiel et évitez que chaque détail ne soit commenté.

Vous découvrirez vos propres tendances dans votre rapport personnel. Si vous avez une tendance plus développée dans l'un des domaines, essayez d'appliquer les conseils qu'indique le rapport. Ce dernier est là pour vous aider en vous fournissant des conseils pratiques.

Faisons le point

Le domaine de la planification personnelle traite des exigences inhérentes à une gestion du temps structurée et avisée. Planifier son temps signifie traiter les missions et les projets au bon moment et en intégralité. La planification personnelle du temps comprend les cinq étapes suivantes :

1. Fixer des objectifs
Exprimer ses intentions sous forme d'objectifs clairs, éventuellement à l'aide de la « **formule SMART** »

2. Lister les activités
Établir une liste de toutes les tâches à accomplir et évaluer les besoins en temps correspondants

3. Déterminer les priorités
Classer les tâches selon leur degré d'importance et/ou d'urgence, éventuellement à l'aide du **principe d'Eisenhower** et/ou de **l'analyse des tâches ABC**

Déléguer signifie confier des tâches et des responsabilités à autrui en formulant clairement les conditions tandis que la conduite et la responsabilité générale restent aux mains du supérieur

4. Planifier les activités
- Répartir au mieux les tâches sur le temps disponible et noter cette répartition à l'aide d'un outil de planification
- Veiller à prévoir du temps pour les impondérables (réserves de temps), éventuellement à l'aide d'une **liste des choses à accomplir**
- La **méthode C-E-P-P-C** est un outil utile pour planifier de façon structurée

5. Contrôler les objectifs
Les avancées sont controlées en permanence en se demandant : « Est-ce que je me rapproche de l'objectif ? »

Contrôle des connaissances

1. Question
Une bonne planification du temps peut permettre d'instaurer entre les différents domaines de vie un équilibre correspondant aux besoins.
Que signifie planification du temps?
☐ Employer au mieux le temps disponible pour les tâches à effectuer
☐ Organiser les missions
☐ Traiter les tâches prévues au bon moment et les mener à bien
☐ Réfléchir à la fin du travail et au temps de travail à facturer
☐ Toujours procéder selon le principe de Pareto: 35% d'effort pour un résultat 100% satisfaisant

2. Question
La méthode ABC sert à classer les tâches d'une liste suivant leur importance.
Quelle est la définition correcte?
Les tâches A sont ...
☐ ... des tâches que l'on délègue.
☐ ... des tâches d'importance moyenne.
☐ ... des tâches assez peu importantes.
☐ ... des tâches planifiées.
☐ ... des tâches très importantes.

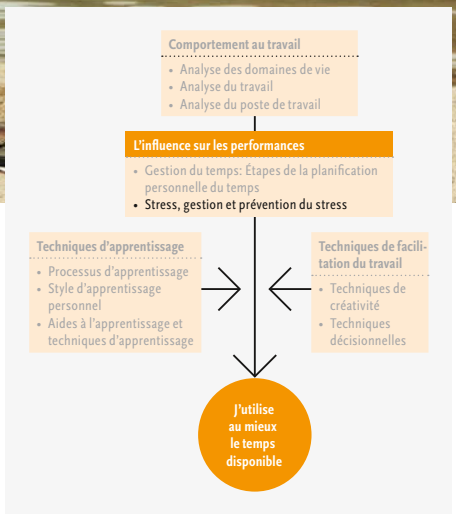
3. Question
Le principe d'Eisenhower est un outil simple, pratique et rapide permettant d'établir des priorités de travail et de déterminer les tâches qui peuvent être déléguées.
Comment traitez-vous les tâches urgentes et importantes d'après le principe d'Eisenhower?
☐ Je traite ces tâches immédiatement et personnellement.
☐ Je traite ou délègue ces tâches aussi vite que possible.
☐ Je ne traite pas ces tâches, je les ignore.
☐ Je planifie ces tâches, les assortis d'une date et les délègue éventuellement.

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez contrôlé vos résultats (vérification des objectifs). Le chef sct m'avait donné pour mission d'animer un poste d'instruction sur une pl trav sct. Il s'agissait de démonter une arme avec env. 6 à 8 mil. J'étais libre d'aménager le lieu de formation comme je le souhaitais. C'était par une journée d'automne venteuse et pluvieuse.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. J'ai organisé mon poste de travail comme suit : j'ai choisi l'abri protégé avec lumière. J'ai placé l'affiche d'instruction avec les croquis de façon que les mil puissent bien le voir. J'ai posé le règlement et le plan de leçons à côté de moi. Les pièces de l'arme étaient installées dans le bon ordre, ce qui me permettait de bien expliquer le processus en les désignant. À l'aide d'une bâche, j'ai installé les postes de travail des mil de façon à pouvoir intervenir pendant l'instruction.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. L'installation structurée du poste de travail a prouvé son efficacité. En effet, je maitrisais le groupe en permanence et pouvais intervenir, en termes d'instruction comme de commandement. J'avais accès à tout moment à l'ensemble des objets dont j'avais besoin et je pouvais instruire le groupe de façon ciblée et efficace, sans allées et venues ni pertes de temps. Les mil pouvaient copier les infos nécessaires présentées sur l'affiche d'instruction.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. L'objectif était de dispenser une instruction efficace sur le poste de travail.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Grâce à une bonne structure du poste de travail, j'ai pu aborder l'instruction de façon ciblée. Cela m'a mis dans un contexte détendu, ce qui m'a permis d'effectuer la formation avec plaisir.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? L'ordre est un élément indispensable. Il est utile que je réfléchisse à la manière dont j'aménage mon poste de travail pour accomplir ce que j'ai à faire de façon efficace, agréable et sans contretemps. Cela m'aide à éviter les attitudes chronophages.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?



5 Stress, gestion et prévention du stress

De quoi s'agit-il?

« *Creuse le puits avant d'avoir soif !* »
Proverbe chinois

Comme cela a été expliqué dans le module « Connaissance de soi », les sollicitations déclenchées par des conditions contraignantes appelées « stresseurs » génèrent du stress. En français courant, le stress a une connotation négative. On qualifie de « stress négatif » (ou distress) le stress ressenti comme déplaisant. Le « stress positif » (ou eustress) est en revanche une sensation agréable. Il faut cependant prendre en compte le fait que soumis à la même contrainte, différents individus éprouveront différents niveaux de sollicitation. Tandis que pour une personne, passer un examen est un défi, une autre percevra les compétitions sportives comme une terrible épreuve à laquelle elle souhaitera se soustraire. Le fait de percevoir un stress comme « positif » ou « négatif » dépend donc de la manière dont on évalue une situation.

Dans la société, le stress n'est pas seulement devenu un terme à la mode : c'est un problème sérieux dont les conséquences sont un manque de bien-être, des troubles psychiques et physiques ainsi que diverses maladies. Le stress coute chaque année des milliards de francs à la Suisse (SECO, 2010). Pas moins de 34,4% de l'ensemble des personnes actives se sentent chroniquement, c'est à dire depuis un certain temps et en permanence, stressés (Grebner et al, 2011). Le SECO précise :

« La perception du stress est avant tout liée à des contraintes temporelles, des directives peu claires, des cas de discrimination sociale (traitement non équitable) et à la résolution de travaux durant le temps libre. Les longues journées de travail et les exigences émotionnelles sont autant de facteurs de contrainte additionnels. Des bons comportements de conduite de la part des supérieurs directs ont des effets positifs sur la satisfaction au travail des collaborateurs et sur leur perception du stress. » (Etude sur le stress, SECO 2010, S. 106)

De même que la perception du stress diffère d'une personne à l'autre, chacun doit développer ses propres stratégies de gestion du stress (ou **stratégies de coping**) afin de pouvoir le surmonter efficacement. Dans l'idéal, des mesures de prévention spécifiques permettent de prévenir l'apparition de stress. Dans cette optique, la vie militaire est particulièrement exigeante.

Un stress signifie,
- être soumis à un stresseur.
- éprouver un déséquilibre entre les contraintes et les ressources dont on dispose.
- réagir physiquement et psychiquement au stresseur.

La gestion du stress signifie,
- réduire le stress lorsqu'il apparaît en faisant appel à des moyens adéquats.
- mettre en œuvre plus ou moins consciemment les stratégies adaptées.

La prévention du stress signifie,
- savoir reconnaître les stresseurs potentiels.
- chercher des solutions pour empêcher dès l'amont l'apparition d'un stress.

Figure n° 17 : Les concepts de contrainte/sollicitation et de stress

5.1 Le stress

Le stress est une réaction à des événements qu'un individu perçoit comme une menace physique ou psychique. Cela signifie que le stress apparaît lorsque les attentes dépassent les ressources de la personne (ses capacités à y répondre), situation entraînant un état de déséquilibre ou de tension. Un tel état est vécu comme signifiant et désagréable. Le stress est une interaction entre une personne et son environnement. Lorsque le stress est évoqué dans la vie quotidienne, il représente généralement des conséquences négatives. Pourtant, il peut également avoir des effets positifs, par exemple lorsqu'il motive et pousse à produire de meilleures performances. Mais cela n'est vrai que lorsqu'il y a assez de repos à disposition. Ci-après, c'est sous l'aspect de ses conséquences négatives que le stress est abordé.

Le stress se compose d'un événement déclencheur de **stress** ou stresseur et d'une **réaction de stress**.

Exemple

M. Siegrist est employé de bureau dans une maison d'expédition. Son chef lui confie la direction d'un gros projet concernant la sécurité sur le lieu de travail (stresseur). Il ne dispose ni du temps, ni des connaissances nécessaires pour traiter une telle mission. Au cours du projet, il se sent de moins en moins à la hauteur de sa tâche et se met de plus en plus souvent en arrêt maladie (réaction au stress).

Le stress est une réaction corporelle naturelle et vitale. L'organisme se met en état d'alerte : en cas de besoin, il va en effet devoir choisir entre le combat et la fuite (en anglais « fight or flight »). D'un point de vue physiologique, le stress est un mécanisme naturel grâce auquel le corps se défend contre l'ensemble des menaces et des défis provenant de l'extérieur. Le déroulement physique est toujours plus ou moins équivalent. L'organisme se prépare à combattre la situation. La pression sanguine, le rythme caradiaque, la fréquence respiratoire s'accroissent, et simultanément, les activités corporelles moins importantes sont réduites – par exemple la digestion. Le corps s'adapte. Mais si le stress s'insalle dans la durée, par exemple parce que le corps est confronté à des exigences trop élevées au travail ou qu'il a subi un événement traumatique, l'homme tombe malade car le corps n'a pas le temps de se régénérer. Parmi les symptômes de cet épuisement, il y a l'insomnie, la dépression et les modifications hormonales à long terme.

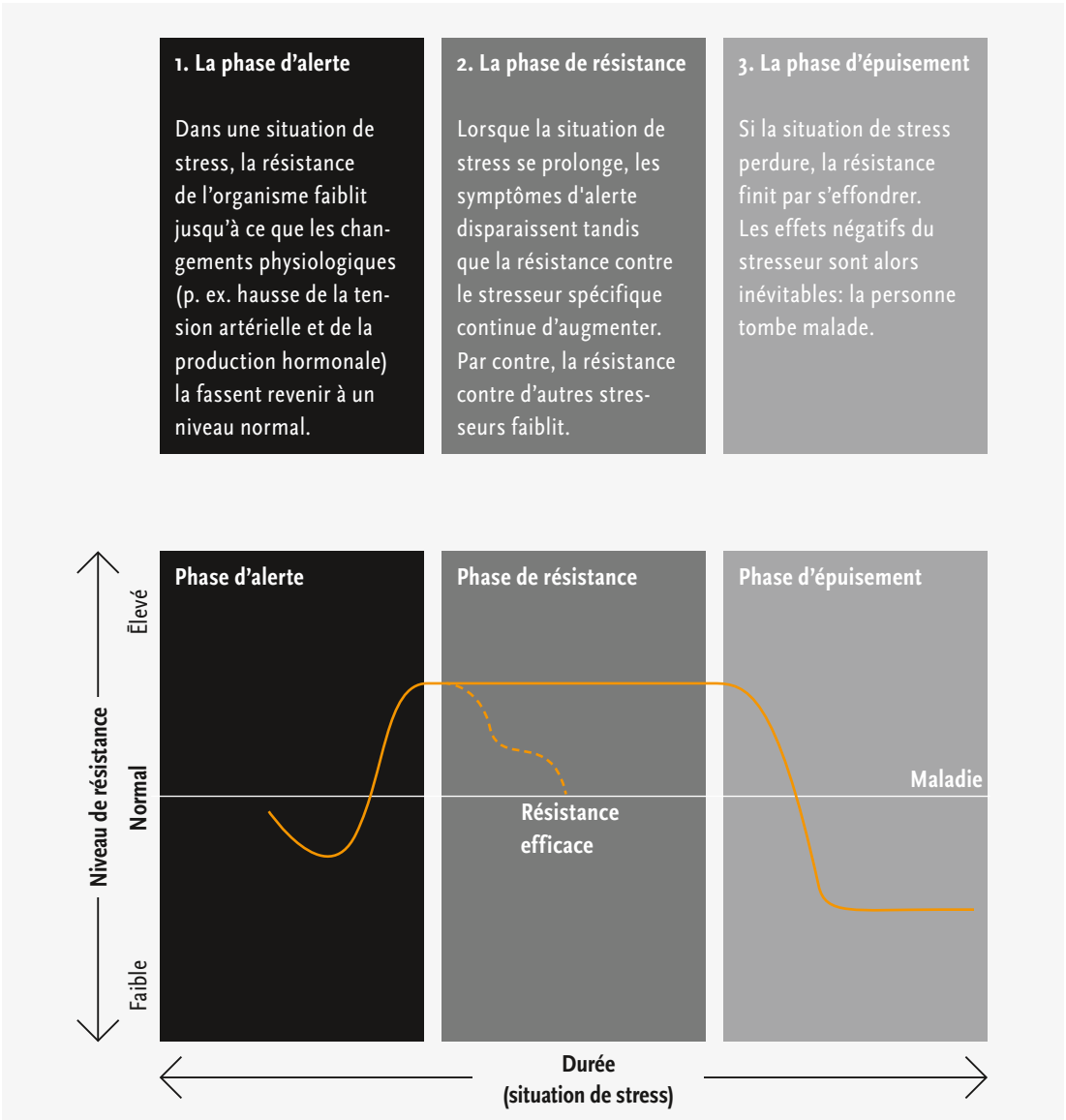
Exemple

« Trou noir » à l'examen : le sdt Oblivio répond aux questions des examens finaux du module. Soudain, voilà qu'il oublie la réponse à la question qu'il voulait résoudre, et ce, alors qu'il l'avait en tête il y a à peine quelques secondes ! Comme il a passé l'examen sous stress, son corps s'est mis en état d'alerte. Le sdt Oblivio est passé en mode « fight or flight ». Aux tout débuts de l'humanité, cette aptitude décidait de la vie ou de la mort de nos ancêtres, p. ex. lorsqu'ils faisaient face à un mammouth chargeant. Mais aujourd'hui, en situation d'examen, cette stratégie ne fonctionne pas toujours : il ne s'agit en effet plus de vaincre un mammouth mais juste de répondre à des questions. C'est pour cette raison qu'un stress peut entraîner un « trou noir ».

Conseil : enroulez votre langue vers l'arrière et pressez-la contre votre palais !

Le médecin canadien Hans Selye (1907–1982) a été le « père de l'étude du stress ». Suite à de nombreuses expériences sur des animaux, il a constaté que des stresseurs différents déclenchaient toujours les mêmes réactions physiques. Sous l'appellation de **« syndrome général d'adaptation »** (en anglais General Adaption Syndrom), Selye a décrit le schéma de réaction déclenché par un stresseur menaçant. La réaction se déroule en trois phases :

Figure n° 18 :
Syndrome général d'adaptation



La théorie cognitive-transactionnelle du stress

Selon la théorie cognitive-transactionnelle du stress (Lazarus et Folkman, 1984), c'est l'évaluation cognitive subjective des stresseurs par chaque personne qui est primordiale pour la réaction de stress, et non les stresseurs objectivement présents eux-mêmes. C'est en se fondant sur cette réflexion qu'il développe la **théorie cognitive-transactionnelle du stress**. La notion de cognition désigne l'ensemble des processus liés à la perception et à la pensée. Une évaluation est cognitive lorsqu'elle se fonde sur l'appréhension mentale de l'objet de l'évaluation. Cette théorie est dite transactionnelle parce qu'il se trouve des processus d'évaluation entre le stresseur et la réaction. Selon Lazarus, il y a stress lorsqu'un individu a la sensation subjective que ce qui lui est demandé dépasse ses capacités/ses ressources.

Les dangers dus à l'environnement et les caractéristiques de la personne ne sont par conséquent pas les seuls éléments déclencheurs de stress. Le rôle des idées et des attentes peut être tout aussi important dans le ressenti du stress, même si elles sont très éloignées de la réalité.

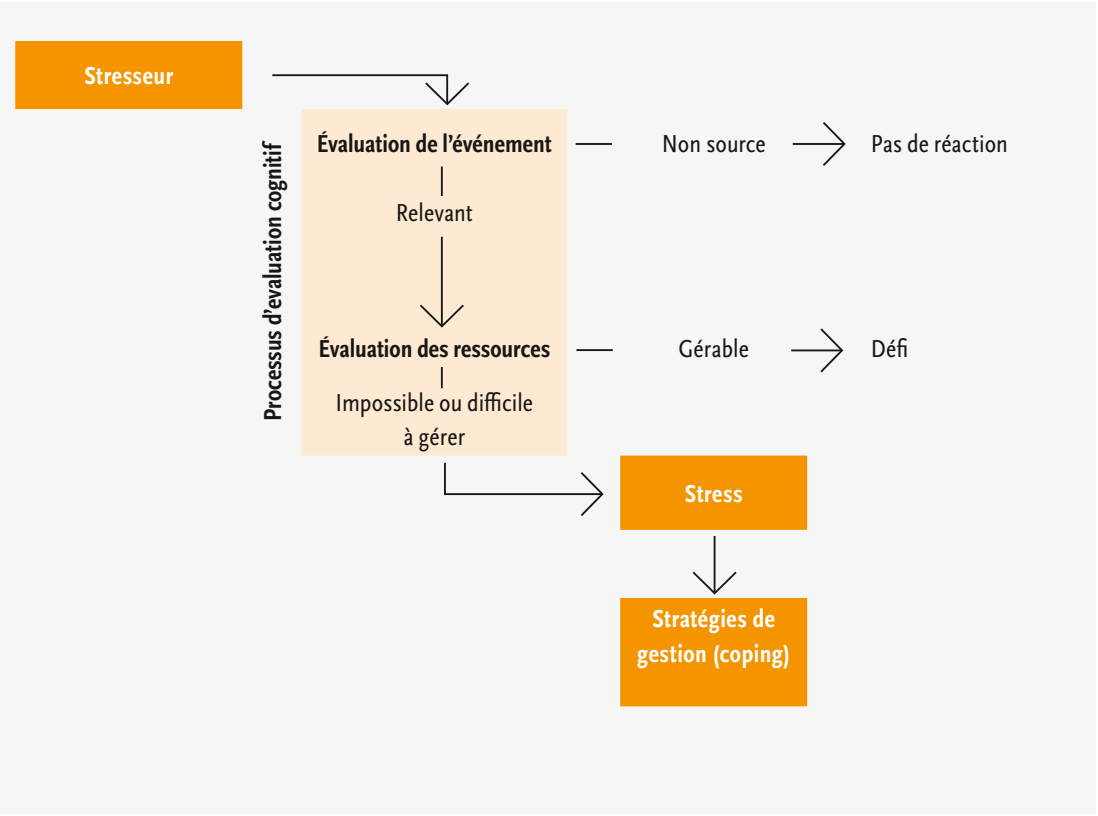


Figure n° 19 : La théorie cognitive-transactionnelle du stress

Une description du modèle de Lazarus et Folkman et son illustration par des exemples se trouve ci-après.

Le stresseur

La personne perçoit le stresseur.

Exemples

- Les sdts Bangerter et Rossi sont de garde. Il est peu après minuit. Ils ont presque achevé leur ronde de contrôle lorsqu'ils aperçoivent trois inconnus près du dépôt de munitions (perception du stresseur).
- Les sdts Monney et Staubli sont de garde un dimanche lorsqu'ils assistent à un accident de voiture juste devant la caserne (perception du stresseur).

Evaluation de l'événement

Tout d'abord, la personne examine les enjeux de la situation en cours. La situation est-elle source de stress ? Si oui, de quelle sorte ?

- La situation peut-elle être préjudiciable ?
- Est-elle décisive ?
- Est-on concerné ?

Exemples

- Les trois hommes sont dans une zone mil interdite et ont peut-être l'intention de voler des munitions et d'autres équipements (la situation est source de stress).
- Hormis les deux sdt, personne n'a vu l'accident. Ils sont les seuls à pouvoir porter secours aux victimes (la situation est source de stress).

Evaluation des ressources

L'étape suivante consiste à estimer ses propres capacités et ses possibilités de combattre les stresseurs.

- Quelles sont les propres compétences individuelles ?
- Est-il possible physiquement de faire face à ce stress ?
- Quel soutien est à disposition ?

Exemples

- Les inconnus sont supérieurs en nombre et ils sont éventuellement armés. Les deux sdt n'en sont qu'à leur quatrième semaine d'ER. Ils ne se sentent par conséquent pas très compétents et ne savent pas quoi faire. Ils ne peuvent attendre aucun soutien avant dix minutes. La situation est difficile à gérer et dangereuse (stress).
- Les deux sdt ont certes suivi une formation de secourisme mais n'ont jamais eu l'occasion d'intervenir lors d'un accident réel. Avant l'arrivée des secours, il s'écoulera au moins 15 minutes et les deux sdt se demandent ce qu'ils doivent faire d'ici là et s'ils doivent quitter la garde pour aller aider les blessés (stress).

Les effets du stress

Le stress réduit la qualité de notre perception, de notre capacité à penser et à agir. L'ensemble du processus perd en rapidité et en exactitude. **Certains effets à court terme** du stress peuvent avoir des répercussions sur différents domaines. Plus exactement, cela peut signifier ceci:

Voir règlement 51.018, Methodologie de l'instruction, chapitre 3.4.3

Perception

- Le champ de vision se rétrécit, l'esprit est fixé sur un objectif, parfois sur un seul détail, et ignore le reste
- La vigilance générale faiblit
- Les distorsions de la perception se multiplient

Exemple

Dans l'obscurité, le sdt Tobler prend un buisson pour un individu.

Pensée

- L'aptitude à la concentration faiblit
- La capacité de rétention de la mémoire baisse
- L'aptitude au jugement se détériore
- La capacité d'attribution faiblit

Exemple

Chez elle, Mme Bütikofer est très stressée. Au travail, cela la distrait à tel point qu'elle ne perçoit presque rien de ce qui se passe pendant la réunion à laquelle elle assiste.

Action

- La durée de réaction augmente
- Le processus structurel est perturbé (ralentissement, blocage, désorganisation)
- Les actes deviennent inefficaces

Exemple

Reto doit préparer rapidement un rap. En installant son portable, il remarque qu'il a oublié les doc au bureau ; il se met à courir pour aller les chercher. De retour dans la salle de réunion, il constate qu'il lui manque sa clé USB et qu'il doit donc de nouveau retourner dans son bureau.

Ces processus se déroulent souvent de façon inconsciente et font leur apparition avec les contraintes de la formation militaire.

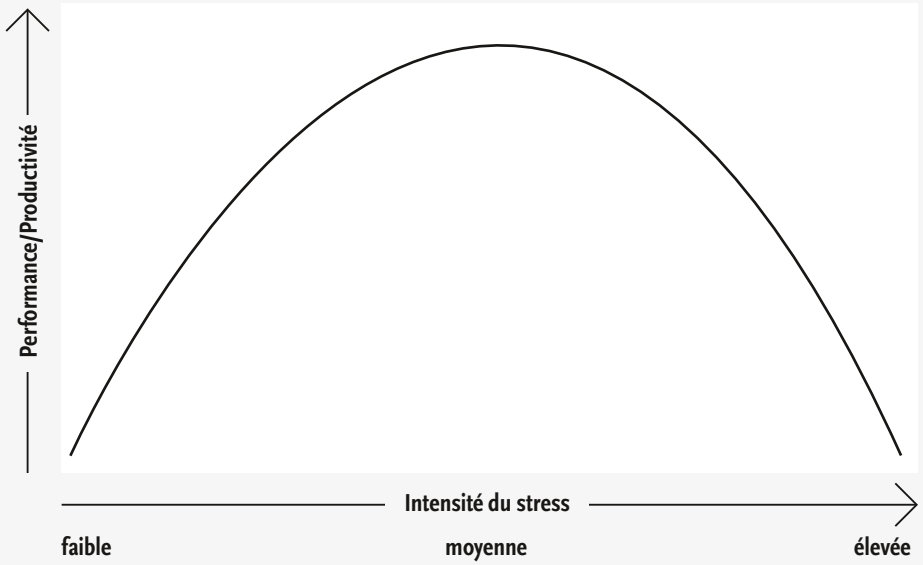
Si le stress peut entraîner des déficits de performance, il est intéressant de noter qu'un niveau trop faible de stress peut également en générer. La loi de Yerkes-Dodson présentée ci-après (Yerkes et Dodson, 1908) explique ce phénomène.

C'est à un niveau moyen de stress que la performance est la meilleure, tandis que la performance faiblit lorsque l'intensité du stress dépasse un certain seuil, mais aussi lorsque le niveau de stress est trop bas.

Exemple

Dans quelques semaines, Alexandre doit passer un examen de fin de cursus. Il commence dès maintenant à réviser. L'examen étant encore loin, il n'est pas sous pression. Il se laisse facilement distraire de ses révisions. Sa performance au travail est assez faible. Plus l'examen se rapproche, plus la pression augmente. Sa performance au travail s'améliore fortement. Deux jours avant son examen, Alexander se sent si stressé qu'il ne parvient plus à se concentrer sur ses révisions. Sa performance faiblit alors rapidement.

Figure n° 20 :
Loi de Yerkes-Dodson



Après une situation de stress, l'organisme essaie toujours de retrouver son équilibre et son état normal. S'il est soumis à un stress sur une longue période et ne parvient pas à rétablir son équilibre, cette activité ininterrompue lui porte préjudice. Cela peut entraîner de graves conséquences en termes de santé. Voici certaines des conséquences durables du stress sur l'organisme.

- Fatigue
- Troubles du sommeil
- Maux de tête
- Troubles alimentaires
- Problèmes cardiovasculaires
- Problèmes digestifs
- Angoisses
- Agressivité
- Manque d'attention et troubles de la concentration
- Tensions
- Déficits de performance

Les principales réflexions concernant la contrainte, la sollicitation, le stress et les limites individuelles sont les suivantes:

- Avec quelle intensité la contrainte impacte-t-elle sur le niveau de stress ?
- En situation de stress, quelles sont les réactions et les changements perçus ?
- Comment y remédier ?
- Les phases de repos à disposition sont-elles suffisantes ?

5.2 Gestion du stress (stratégies de coping)

Si le stress est présent, la question se pose de savoir comment combattre concrètement la situation stressante. Les actions qui ont pour objectif de lutter contre la menace d'une telle situation sont désignées sous le terme de **« Coping »** (de l'anglais *to cope* qui signifie « venir à bout, surmonter, maîtriser »). Il est possible de réduire le stress de deux manières distinctes :

1. En se concentrant sur le problème et en cherchant à changer ou à résoudre la situation/le problème (gestion du stress axée sur le problème).
2. En se concentrant sur ses émotions et en cherchant à tempérer ses sentiments négatifs (gestion du stress axée sur les émotions).

Coping axé sur le problème	*Coping axé sur les émotions*
• Analyse le problème • Change la situation • Fixe des priorités • Délègue des tâches • Délègue le problème. • Je cherche des solutions de rechange	• Se distraire en se détendant et en pratiquant des activités agréables (comme p. ex. regarder la télé, me promener, etc.) • Exprimer sa colère • Parler du problème avec quelqu'un • Calmer les nerfs en faisant usage de tranquillisants, d'alcool, de cigarettes • Pratiquer la pensée positive, se représenter la situation comme étant moins menaçante que pensée

Dans la plupart des situations, on peut faire appel à des stratégies de coping à la fois axées sur le problème et sur les émotions. Les stratégies de gestion (coping) axées sur le problème sont plus efficaces dans les situations où l'on dispose d'une forte capacité de contrôle. Les stratégies de gestion (coping) axées sur les émotions sont plus efficaces dans les situations où l'on dispose d'une très faible capacité de contrôle.

Exemples

Mme Wittwer est depuis longtemps en conflit avec une collègue. Cette situation génère chez elle un stress croissant. Mme Wittwer dispose des deux possibilités suivantes :

- Elle peut tenter de résoudre le problème en parlant avec sa collègue ou en changeant de poste (gestion du stress axée sur le problème).
- Elle peut en parler avec quelqu'un ou se défouler en faisant du sport (gestion du stress axée sur les émotions).

5.3 La prévention du stress

Le service militaire est une contrainte pour de nombreux membres de l'armée. Ils doivent en effet quitter quelque temps leur milieu habituel et s'intégrer dans une « communauté imposée » où ils sont confrontés à des enjeux totalement nouveaux. Il est avéré que, durant le service militaire, la perception subjective de la contrainte était étroitement liée aux relations interpersonnelles vécues par l'individu. Une bonne camaraderie est-elle aussi primordiale. Le respect et le soutien mutuels peuvent contribuer de façon décisive à mieux gérer les contraintes.

Exemples

- Il ne faut ni inciter, ni pousser ses camarades à consommer des stupéfiants pour gérer le stress.
- Les camarades qui n'ont pas les mêmes habitudes que la majorité et, notamment, qui refusent un dernier verre d'alcool lors des sorties ne doivent pas être exclus du gr.

Les mesures de gestion et de prévention du stress peuvent s'appliquer soit à la personne, soit à la situation.

- Organisation du contexte professionnel :
  Créer un environnement de travail calme et un climat social agréable, planifier suffisamment de temps pour accomplir les tâches, etc.
- Renforcement des défenses personnelles :
  Veiller à manger sainement, à dormir suffisamment, à se reposer
- Acquisition de compétences :
  Formation initiale et continue, développement d'équipe, stages d'organisation du travail, gestion du stress, techniques de relaxation
- Activité physique :
  Le sport, le rééquilibrage musculaire, etc. aident à garder la forme et à prévenir ainsi qu'à diminuer le stress. Opter pour une méthode de relaxation adaptée, entraînement autogène, yoga, méditation, etc.

Voir module 1, sous-chapitre « La contrainte », page 85

sous-chapitre « Sollicitation », page 86

Voir module 5, chapitre « La responsabilité », page 91

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.4

À l'armée, on ne cherche pas à éviter les contraintes. Au contraire : on veut y accroitre la capacité de résistance en fixant des objectifs élevés mais accessibles ainsi que des règles. L'exemplarité et une direction cohérente et ambitieuse renforcent la capacité de résistance.

Facteurs de protection à l'égard des situations de stress dans l'armée	***Facteurs de risque que l'on doit éliminer***
• Renforcer ses compétences personnelles, professionnelles et sociales par une formation de qualité et le travail quotidien • Déterminer ses interlocuteurs et proposer un soutien en cas de problème • Aspects positifs des liens sociaux (soutien psychologique des camarades), des moments de convivialité, des chants et de l'humour • Travailler suivant des directives claires, agir de façon fondée et transparente • Créer des marges de manœuvre (dans le cadre d'objectifs clairs) pour permettre les contributions	• Temps mort • Sanctions collectives • Pression du groupe pour la consommation de drogues (par ex. alcool ou tabac) • Relations humaines dénuées d'empathie

Les principales réflexions concernant la prévention et la gestion du stress sont les suivantes :

- Comment éviter le stress ?
- Comment évaluer le stress positif ou négatif ?
- Quelles sont les ressources et les possibilités de gestion à disposition ?
- Est-il possible de modifier le stresseur ?

Faisons le point

Hans Selye a décrit comme suit en grandes lignes le schéma de réaction au stress, intitulé **Syndrome général d'adaptation :**

- Phase d'alerte
- Phase de résistance
- Phase d'épuisement

Si les exigences de la situation dépassent les ressources d'une personne ou si l'événement est respectivement ressenti comme une menace, il en découlera un **état de stress**. Selon la **théorie cognitive-transactionnelle du stress** de Lazarus, un stress apparaît par l'interaction entre un potentiel déclencheur (stresseur) et son évaluation subjective de la part de la personne concernée. Ce ne sont pas les données objectives de la situation qui seront décisives pour la réaction face au stress mais bel et bien l'estimation subjective d'être dépassé par la situation.

Un stress durable peut avoir des conséquences négatives nombreuses et variées : troubles de la perception, fatigue, troubles du sommeil, problèmes gastriques, troubles de la concentration, etc. Aussi est-il important, en tant que cadre, d'être conscient de ces dangers potentiels.

La gestion du stress signifie, réduire le stress lorsqu'il apparaît en faisant appel à des moyens adéquats.

La prévention du stress signifie, savoir reconnaître les stresseurs potentiels et chercher des moyens d'empêcher en amont l'apparition d'un stress.

On peut distinguer deux modes de gestion du stress :

- Les stratégies de gestion axées sur le problème sont adaptées lorsque le problème est susceptible d'être résolu ou la situation modifiée.
- Les stratégies de gestion axées sur l'émotion sont adaptées lorsque rien n'est possible de faire contre le stresseur et que l'on se concentre surtout sur la gestion des conséquences émotionnelles négatives.

Les mesures concrètes de gestion et de prévention du stress peuvent s'appliquer soit à la personne, soit à la situation.

Contrôle des connaissances

1. Question
Lorsqu'un stresseur ne peut pas être éliminé et que l'organisme est soumis à un stress pendant une longue période, cela peut entraîner des dommages physiques.
Cet énoncé est:
☐ Vrai
☐ Faux

2. Question
Un stress durable peut avoir des conséquences négatives nombreuses et variées : troubles de la perception, fatigue, troubles du sommeil, problèmes gastriques, troubles de la concentration
Quelles sont les phases (schéma de réaction) que l'organisme peut traverser lorsqu'il est soumis à des stresseurs massifs et durables?
☐ Phase de repos/Phase d'épuisement
☐ Phase d'épuisement/Phase créative
☐ Phase de mission/Phase d'action
☐ Phase d'action/Phase de résistance
☐ Phase d'alerte
☐ Phase de choc/Phase de léthargie

3. Question
Les mesures concrètes de gestion et de prévention du stress peuvent s'appliquer soit à la personne, soit à la situation.
Quelles sont les mesures qui développent la résistance au stress et agissent ainsi notamment de façon préventive?
☐ Dormir suffisamment
☐ Se maintenir en forme physique
☐ Laisser les gens faire ce qu'ils veulent
☐ Maîtriser parfaitement les activités de routine
☐ Être loyal envers ses supérieurs
☐ Hygiène corporelle
☐ Travailler uniquement en groupe, jamais seul
☐ Ne prendre ni alcool, ni drogues, ni psychotropes
☐ Laisser ses subordonnés prendre les décisions
☐ Avoir une alimentation saine et variée

4. Question
Le stress est une réaction à des événements qu'un individu perçoit comme une menace physique ou psychique.
Dans quelles conditions le stress peut-il nuire à la santé?
☐ En cas de stress permanent sans phase de repos
☐ En cas de situation ponctuelle de stress élevé
☐ En présence d'au moins trois stresseurs simultanés
☐ En présence de stresseurs massifs et durables

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez surmonté une situation de grand stress. *Je devais tenir un exposé à l'école professionnelle. Je m'y suis préparé minutieusement. Le jour J, j'avais une sensation d'oppression. J'avais très chaud et je ne savais plus par où commencer. Et puis j'ai commencé à articuler et peu à peu, mon intervention est devenue plus fluide. J'étais très nerveux, mais les symptômes ont bientôt disparu et mon exposé a été un grand succès.*	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. *Avant de commencer l'exposé, je suis allé aux toilettes. J'ai imprimé une feuille avec le plan complet de mon intervention. J'ai imprimé ma présentation pour avoir un support papier pour moi-même et pour le public. Je me suis préparé mentalement à cet exposé en le présentant à mes camarades en conditions réelles. J'ai parcouru l'exposé à plusieurs reprises à la maison.*	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. *J'évalue très positivement ma façon de procéder car cette préparation très sérieuse m'a finalement permis de réussir mon intervention. Il y aurait aussi eu la possibilité qu'un camarade me filme pendant la répétion de l'exposé et que j'analyse ensuite ce film pour corriger certains de mes comportements.*
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. *Juste avant un exposé à l'école professionnelle sur le thème « science des matériaux », j'ai soudain ressenti une boule au ventre et j'ai dû me rendre très fréquemment aux toilettes. En plus, je me suis mis à avoir très chaud et au début, j'arrivais à peine à pronocer un seul mot.*	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. *J'ai peu d'expérience en matière d'intervention orale devant un public et je n'aime pas ça. Je me suis rendu compte que les symptômes étaient liés au stress. J'ai donc dû essayer immédiatement de contrôler ces symptômes, sinon je n'aurais pas pu réussir mon exposé.*	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? *Juste avant, il faut que je me détende ou que j'aille me promener. Je dois me préparer très soigneusement. Je me note le fil rouge sur une feuille de papier. La pensée positive est utile.*

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

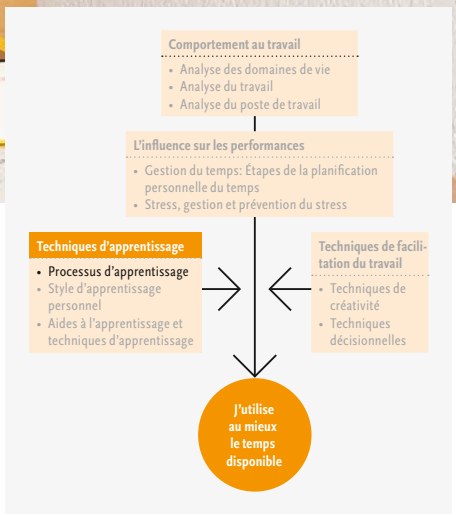
C

UNITÉ

TECHNIQUES D'APPRENTISSAGE

L'apprenant doit

- **expliquer le processus de perception et de traitement des informations.**
- **analyser son propre comportement d'apprentissage et en déduire d'éventuelles mesures à prendre.**
- **comprendre les techniques d'apprentissage présentées et nommer des domaines d'application possibles.**



6 Processus d'apprentissage

De quoi s'agit-il ?

« *Apprendre, c'est comme ramer à contre-courant. Dès que l'on s'arrête, on recule.* »
Benjamin Britten

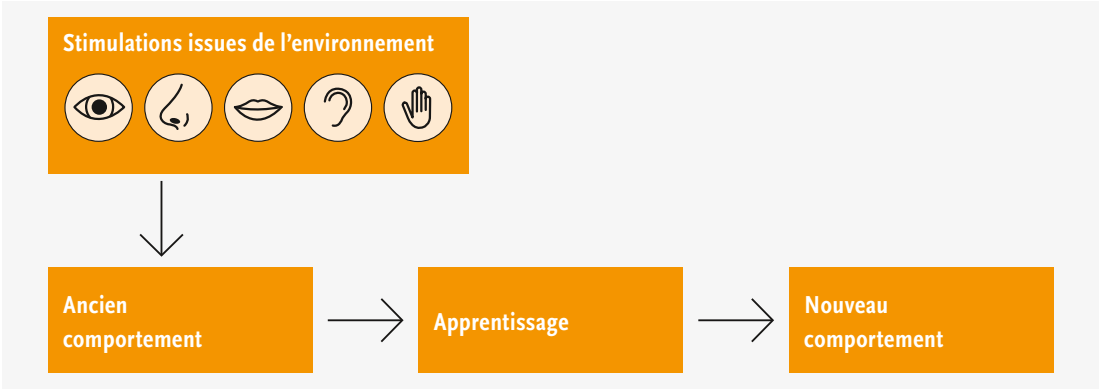
Diverses réponses à la question « Qu'est-ce qu'apprendre ? » se trouvent dans la littérature. Selon une définition usuelle mais un peu succincte, « apprendre, c'est modifier son comportement sur la base de son expérience ».

6.1 L'apprentissage en tant que processus

Voir module 5, chapitre « Les conceptions de l'homme », page 7

Apprendre est un processus extrêmement complexe au cours duquel l'homme n'acquiert pas uniquement des connaissances mais également des prises de conscience, des aptitudes et des opinions. De ce processus découlent des nouvelles possibilités comportementales qui rendent l'homme capable d'adapter perpétuellement son comportement en fonction de son milieu. Il apprend tout au long de sa vie dans toutes sortes de situations et à des occasions très diverses. L'homme apprend aussi au travers de ses expériences. Celles-ci lui font traverser des situations qu'il ne connaît pas encore.

Figure n° 21 : Processus d'apprentissage



Souvent, l'être humain essaie de lier de nouvelles informations avec des connaissances déjà acquises. Les attentes peuvent toutefois reposer sur des hypothèses erronées. Mettre celles-ci à plat devrait être prioritaire.

- Les hommes apprennent souvent d'une manière inconsciente **les règles et les lois** sur lesquelles se fonde ce qui se passe autour d'eux : les enfants apprennent leur langue maternelle ; ils ont faim après tant de temps ; l'écoulement de la journée d'après la luminosité.
- Les enchainements de mouvements seront améliorés (jouer d'un instrument) et automatisés (se déplacer à vélo, conduire un véhicule, nager) par **l'exercice** ainsi que par les répétitions conscientes et inconscientes.
- Les hommes apprennent beaucoup par **l'observation**, par la lecture et par l'écoute du comportement des autres. Il n'est pas nécessaire d'agir par soi-même, il suffit d'enregistrer si le comportement observé sera récompensé ou sanctionné et d'en tirer les conséquences pour son propre comportement ;
- Par **l'habitude**, ils apprennent à ignorer ce qui est familier : celui qui habite à proximité d'une voie de chemin de fer ou d'une autoroute s'habitue avec le temps au bruit et ne le perçoit plus.
- **La sensibilisation** est le processus inverse : par exemple, il est difficile de s'endormir à côté d'une personne qui ronfle quand on s'en agace.
- Par **l'apprentissage par perception**, ils sont capable de différencier des nuances ou de reconnaître de légères variations entre deux produits similaires : des mélodies, des cépages, le degré de maturité des fruits, la nature de matériaux ;
- Ils apprennent à tirer **un lien** entre deux événements : une ambulance passe rapidement à côté d'eux, toutes sirènes hurlantes, par conséquent, il est arrivé quelque chose à quelqu'un, quelque part ; les éclairs et le tonnerre précèdent l'orage.
- Les hommes apprennent qu'une action a **des conséquences** ou que qu'ils peuvent atteindre des objectifs définis en faisant appel à certains moyens.

- D'une part, l'homme apprend par **l'expérimentation.** Si l'essai est concluant, il sera renforcé dans son comportement et agira par conséquent de manière similaire à l'avenir. Si l'essai n'est pas concluant, il va abandonner ce comportement.
- D'autre part, il peut se représenter en pensée une situation avec toutes les conséquences possibles et sur la base de celles-ci, il décide pour l'une ou l'autre manière d'agir : **résolution de problèmes complexes**.

Apprendre consciemment et inconsciemment signifie,
- se mobiliser activement, mentalement comme physiquement.
- modifier ses comportements sur la base de nouvelles expériences.

6.2 Apprendre et retenir

6.2.1 La perception d'informations

Par ses organes sensoriels – yeux, oreilles, nez, langue et peau –, l'être humain perçoit en permanence des impressions issues de l'environnement. C'est par ces canaux ou voies d'apprentissage que les informations accèdent à la mémoire.

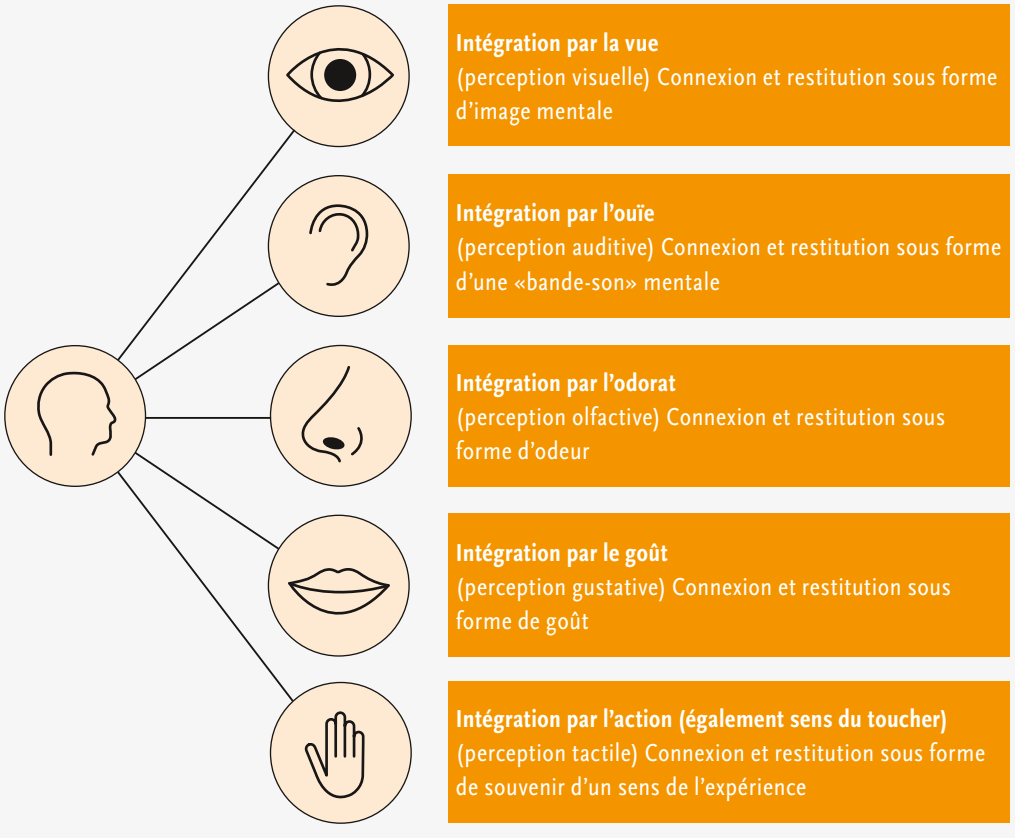


Figure n° 22 :
Les cinq sens

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitres 1.4 et 3.2

Le développement des canaux sensoriels diffère d'un individu à l'autre. Pour apprendre, l'homme utilise généralement son organe sensoriel le plus développé. Différents types d'apprentissage son alors évoqués.

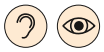
Types d'apprentissage		*Qu'est-ce qui facilite*
Apprentissage par la vue L'apprenant visuel apprend mieux en regardant et en observant. Il comprend particulièrement bien ce qu'il doit assimiler par le biais de graphiques, présentations et illustrations.	**Type d'apprentissage visuel** 	• Présentation des informations claire et agréable à l'œil • Présentation imagée des passages compliqués • Livres, croquis, diagrammes, affiches pédagogiques, vidéos, cartes mentales, fiches
L'apprentissage par l'ouïe L'apprenant auditif apprend mieux en écoutant et en parlant. Il comprend particulièrement bien ce qu'il doit assimiler par le biais de l'écoute et de la discussion.	**Type d'apprentissage auditif** 	• Écoute et lecture à haute voix • Travail en groupe • Conversations, discussions, narration d'histoires, musique, sons, programmes d'apprentissage par ordinateur, cours
L'apprentissage par l'action L'apprenant tactile (ou kinesthésique) apprend mieux en touchant, goûtant et sentant. Il comprend particulièrement bien ce qu'il doit assimiler en le vivant, en y participant, en agissant concrètement et en se mouvant.	**Type d'apprentissage tactile ou kinesthésique** 	• Si possible toucher ce qui doit être assimilé, l'essayer, s'en servir • Participer activement pour faire ses propres expériences • Regarder, se déplacer, observer les gestes et mimiques de l'enseignant, utiliser des fiches

Même lorsqu'un canal sensoriel est favorisé vis-à-vis des autres, il est conseillé de mettre en œuvre autant de sens que possible en apprenant. En effet, cela facilite l'ancrage mémoriel et permet d'avoir accès par différents canaux aux contenus acquis.

Exemple

Un cuisinier peut reconnaître une épice à son aspect et la nommer. S'il connaît de surcroit son arôme ou sa texture, il pourra se la remémorer par le biais de différents canaux : Le nom de l'épice sera alors mieux imprimé dans la mémoire. En sentant son arôme, le cuisinier se remémorera immédiatement l'aspect et le nom de l'épice.

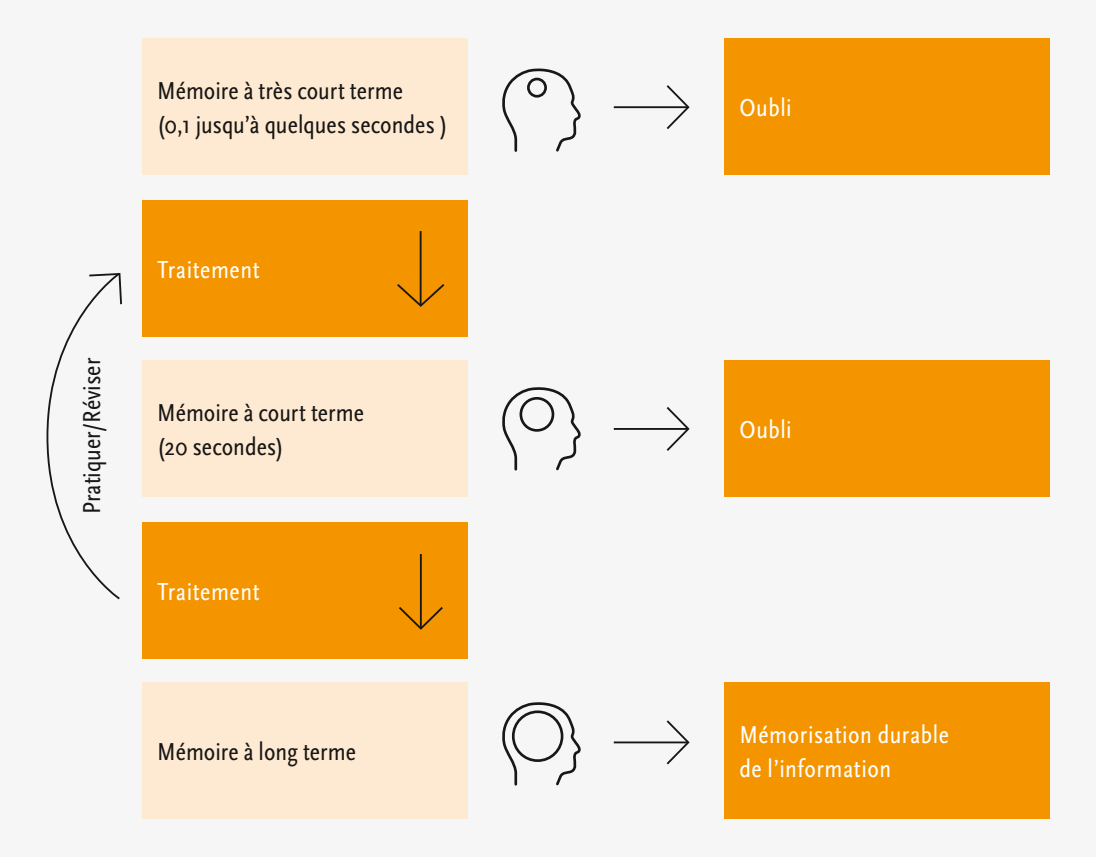
Plus il y a de sens qui participent à l'apprentissage, mieux la personne peut connecter ses perceptions et le savoir acquis, mais aussi avoir accès à ce dernier.

Exemple : instruction à l'arme personnelle	***Mémorisation du contenu appris en%***	
Ouïe Le formateur explique le dérangement.		20
Vue Le formateur montre le dérangement en images. (règlement « fusil d'assaut »)		30
Ouïe + vue Le formateur explique et montre le dérangement en images.		50
Ouïe + vue + communication Le formateur explique le dérangement, la montre en images et le fait expliquer aux apprenants avec leurs propres mots.		70
Ouïe + vue + communication + action Le formateur explique le dérangement, le montre en images, le fait expliquer aux apprenants avec leurs propres mots et le leur fait traiter.		100

6.2.2 Traitement et mémorisation de l'information

Lorsqu'une information abouti dans la mémoire, elle a franchi trois phases: elle sera codée en tant qu'unité logique et enregistrée puis conservée sur une longue durée dans la mémoire et enfin, si nécessaire, rappelée. Différents processus de mémorisation seront impliqués selon les périodes durant lesquelles les informations devront être conservées.

Figure n° 23 : Traitement et mémorisation de l'information



Une information issue du milieu parviendra d'abord dans la **mémoire à très court terme.** Celle-ci est également décrite en tant que mémorisation sensitive car elle contient l'ensemble des informations qui ont été captées par nos organes des sens (comme une captation instantanée de l'ensemble de notre environnement). Ces informations s'estompent toutefois déjà après une durée de quelques dixièmes de secondes (informations visuelles) jusqu'à quelques secondes (informations auditives). La petite partie des informations auxquelles l'homme accorde son attention, sera transférée dans la mémoire à court terme. De cette manière, la mémoire à très court terme fonctionne comme une sorte de filtre qui empêche la surcharge sensorielle et qui lui permet de réagir uniquement aux informations qui sont décisives pour lui.

Exemple

Vous êtes assis à votre bureau en face de votre collègue et vous travaillez à l'élaboration d'un doc. A travers la fenêtre ouverte, vous entendez les bruits de la ville : les passants, le trafic, les bruits d'un chantier. D'autres collaborateurs parlent ensemble, tapent sur leurs claviers d'ordinateur, une personne distribue des missions, une autre rit, une troisième récrimine – vous captez l'ensemble de ces informations, mais vous les oubliez à nouveau.

Les informations qui aboutissent dans la **mémoire à court terme** parviennent à la conscience et pourront ainsi être rendues accessible à des processus d'élaboration ultérieure. La mémoire à court terme est également appelée mémoire de travail car se sont grâce aux informations qu'elle contient que l'être humain est en mesure de penser, de résoudre des problèmes, de réagir d'une manière rapide et de prendre des décisions. Les informations disparaîtront après environ 20 secondes si elles ne sont pas répétées d'une manière active ou retravaillées. De par le fait que la capacité de mémorisation de la mémoire à court terme est limitée à 7 ± 2 unités, une nouvelle information peut détrôner les précédentes s'il n'est pas possible de les répertorier dans des unités supérieures.

Exemple

- Au bureau : vous êtes totalement plongé dans votre travail. Ce n'est que si vous entendez votre nom que vous écouterez la mission que l'on veut vous confier : vous devez élaborer un contrat qui fait appel à d'autres processus de réflexion tel que planifier, résoudre des problèmes, etc.
- Vous ne pouvez pas prendre de notes et vous essayez de mémoriser un numéro de téléphone en le répétant plusieurs fois. Dans la mesure où vous seriez dérangé par une question d'un collègue, vous oublieriez instantanément le numéro que vous essayiez de retenir.

Si une information est retravaillée et perçue avec une signification particulière, elle sera transférée dans une mémoire sans limite de temps soit en l'occurrence la **mémoire à long terme** où, théoriquement, elle pourra être conservée indéfiniment.

On conservera plus facilement une information en mémoire si celle-ci est :
- est importante et/ou intéressante
- ressentie comme personnelle/émotionnelle
- en lien avec d'autres informations déjà existantes
- répétée et entraînée

Lorsque l'homme ne peut plus se souvenir de quelque chose qui est déjà mémorisé dans la mémoire à long terme, cela tient souvent au fait qu'il ne lui est pas possible de rappeler cette information. L'accès à celle-ci est rendu difficile. Des stimuli indicateurs l'aident, dans de telles situations, à retrouver plus facilement les informations dans sa mémoire.

Exemple

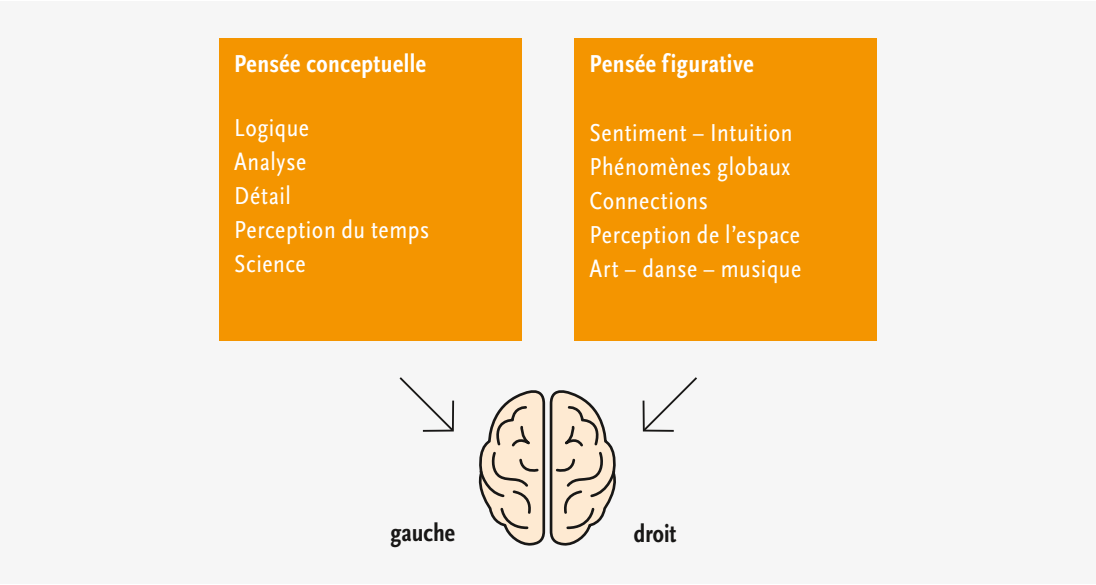
Si je n'arrive pas à trouver un livre dans une bibliothèque gigantesque, cela ne signifie pas nécessairement que ce livre ne s'y trouve pas : soit je le cherche au mauvais endroit, soit il a été inscrit incorrectement au catalogue. Je vais pouvoir le trouver si je le cherche à l'aide de différents critères : volume, contenu, dernier emplacement connu, etc.

Naturellement, les individus peuvent également oublier des informations d'une manière définitive si l'ancrage des nouvelles informations durant le processus de mémorisation à long terme (qui dure plusieurs semaines) a été perturbé.

6.2.3 Les deux hémisphères cérébraux

Le cerveau se compose de deux parties appelées hémisphères droit et gauche. Chaque hémisphère commande les sens et les mouvements musculaires de la partie opposée du corps. Les deux hémisphères sont reliés par le corps calleux qui est responsable des échanges d'information de l'un à l'autre. La plupart des fonctions cérébrales sont réparties entre les deux parties du cerveau. Il n'y a presque pas d'activité pour laquelle une seule d'entre elles est active. La spécialisation des deux hémisphères ne signifie pas pour autant que ceux-ci travaillent indépendamment l'un de l'autre. Au contraire, c'est toujours l'intégration des informations issues des deux hémisphères qui rend possible des processus mentaux complexes. Chez un être humain, c'est soit l'hémisphère gauche, ou soit droit qui domine.

Figure n° 24 :
Les hémisphères gauche et droit du cerveau



Exemple

Chez un artiste, c'est plutôt l'hémisphère droit qui domine. Sa pensée est imaginative et colorée. Chez une personne douée pour la technique, l'hémisphère dominant est plutôt le gauche. Elle pense généralement de façon analytique et objective.

Le plus souvent, l'hémisphère droit sera quelque peu inactif lors de l'apprentissage, ce qui signifie que la personne n'utilisera que la moitié de son potentiel. Si l'être humain parvient à combiner des techniques d'apprentissage à la fois imagées et logiques, les informations seront perçues plus rapidement et d'une manière plus efficace.

6.2.4 Le flot d'informations : noyade dans un océan de données

Les connaissances humaines doublent environ au bout de quelques années seulement. Chaque jour, des milliers d'articles, des millions de journaux sont publiés et des centaines de milliers de livres imprimés. Grâce aux nouvelles technologies (le satellite et Internet), le savoir se répand à la vitesse de l'éclair et en principe, tout le monde a accès à tout en permanence et en tout lieu. Comme déjà vu, la capacité d'assimilation du cerveau n'est pas illimitée et il réagit au trop-plein d'informations par de l'asthénie (ou épuisement, du grec ancien astheneia, faiblesse). L'être humain se noie dans un océan d'informations. Il ne peut en assimiler que 3 à 5% et le reste atterrit « au rebut ».

Ce que vous pouvez faire :

- Osez les lacunes ! Nul n'est tenu de tout savoir.
- N'accordez votre attention qu'aux informations pertinentes.
- Intégrez dans votre journée de travail des pauses « zéro information ».
- Consacrez-vous à vos appels téléphoniques, échanges d'e-mails et autres activités de ce type pendant des moments clairement définis pour ne pas devenir leur esclave !
- Définissez des priorités ! Traitez les tâches importantes sans attendre et fixez-vous des délais pour les autres activités.
- Tous les courriers, fax, e-mails et autres messages ne sont pas nécessairement importants. N'hésitez pas à ignorer les e-mails où vous ne figurez qu'en copie.
- De votre côté, ne bombardez pas les autres de messages sans importance.
- Utilisez Internet mais gardez un esprit critique : n'importe qui peut y publier n'importe quoi !

Définissez des priorités

Commencez par mener une tâche à bout avant de passer à la suivante.

Voir sous-chapitre « L'exploitation du temps », page 28

Travaillez avec application

Concentrez-vous jusqu'au bout sur vos tâches et ne vous laissez pas distraire par vos e-mails.

Concentrez-vous

Lorsque vous travaillez à une tâche, consacrez-vous uniquement sur celle-ci et ne faites rien d'autre.

Communiquez succinctement

Souvent, il suffit d'un bref e-mail pour faire passer tout un message. Il est inutile d'envoyer un « merci » suite à un message reçu.

Grâce aux nouveaux médias, les hommes peuvent à chaque instant être au courant des dernières nouvelles. La technique leur permet d'aller chercher toutes les informations possibles dès qu'ils le souhaitent. Certes, les informations et la communication qui s'y rapporte font depuis toujours partie du quotidien de l'être humain, mais le rythme s'est accéléré de façon très importante. C'est pourquoi il est bon d'apprendre à gérer les nouveaux médias, à contrôler sa consommation d'informations et à s'accorder une pause de temps à autre.

Les principales réflexions concernant l'apprentissage et la mémorisation sont les suivantes :

- Quel(s) sens personnel est le plus mis à contribution durant l'apprentissage ?
- Comment utiliser les autres sens pour mieux apprendre ?
- Que faire pour mieux ancrer les informations dans la mémoire à long terme et y avoir mieux accès ?
- Comment faire davantage collaborer mes hémisphères cérébraux pour faciliter l'apprentissage ?
- Comment traiter les informations ?

Faisons le point

Lors de l'apprentissage, l'homme n'acquiert pas uniquement des connaissances mais également des opinions, des aptitudes et des prises de conscience. Il apprend tout au long de sa vie, dans toutes les situations possible et à toutes occasions.

Apprendre signifie :
- se mobiliser activement, mentalement et physiquement.
- modifier son comportement sur la base de nouvelles expériences.

Percevoir des informations signifie
Percevoir en permanence par les organes sensoriels – yeux, oreilles, nez, langue, peau – des informations issues de l'environnement.
- **Les apprenants visuels** apprennent principalement par la vue.
- **Les apprenants auditifs** apprennent principalement par l'écoute et la parole.
- **Les apprenants tactiles** ou kinesthésiques apprennent principalement par le mouvement, l'expérience et l'action.

Lorsque l'homme apprend, il s'agit de veiller si possible à utiliser l'ensemble de ses sens.

Le traitement de l'information
La mémoire possède les trois niveaux de stockage suivants.

Mémoire à très court terme	De 0,1 à quelques secondes	Fonction de filtre
Mémoire à court terme	20 secondes	Mémoire de travail
Mémoire à long terme	Aussi longtemps que désiré	Disque dur interne

Le cerveau se compose de deux parties appelées **hémisphères droit et gauche**. Selon notre personnalité, c'est l'un ou l'autre qui domine. L'utilisation conjointe et complémentaire des deux hémisphères génère l'apprentissage le plus efficace.

Flot d'informations
Les informations font partie de la vie de tous les jours. Ceci étant, il est nécessaire d'accorder une grande attention à la façon dont elles sont gérées. En effet, si l'être humain se perd dans ce flot, cela peut entraîner des symptômes de stress.

Contrôle des connaissances

1. Question

Apprendre est un processus extrêmement complexe au cours duquel l'homme acquiert des connaissances mais aussi une meilleure compréhension et de nouvelles capacités et opinions.

Quelles formes d'apprentissage courantes au quotidien connaissez-vous ?

L'apprentissage…

☐ … par la mémoire à très court terme
☐ … par l'essai
☐ … par l'exercice et la répétition
☐ … par l'identification de liens

2. Question

Les canaux de perception sont développés d'une manière différente d'un individu à l'autre. Pour l'apprentissage, l'organe des sens le plus adéquat sera choisi.

Quels sont les points particulièrement utiles pour l'apprenant tactile ?

☐ Établir des mindmaps
☐ Saisir, selon les possibilités, le contenu d'apprentissage
☐ Représenter visuellement des parties de textes
☐ La gestuelle et la mimique
☐ Travailler en groupe d'apprentissage
☐ Utiliser une cartothèque

3. Question

La mémoire possède la capacité de traiter et de mémoriser les informations. Celles-ci ne sont ni enregistrées ni oubliées mais stockées dans des mémoires de durée variable.

Comment appelle-t-on les trois niveaux de stockage de la mémoire ?

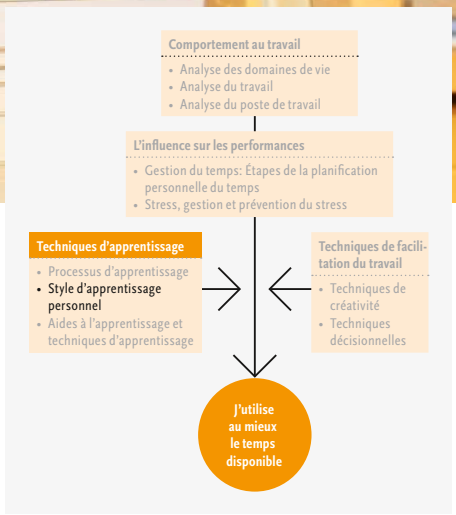
☐ Mémoire durable
☐ Mémoire à court terme
☐ Mémoire à moyen terme
☐ Mémoire à long terme
☐ Mémoire à très court terme
☐ Mémoire à très long terme

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous vous avez eu des difficultés à assimiler des informations. *J'étais en train de me préparer pour mon examen final. J'entretenais des relations régulières avec mes amis par le biais des médias sociaux pour me tenir au courant. Je n'arrivais pas à avancer dans mes révisions et je mémorisais mal les contenus que je devais apprendre.*	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. *Quand j'arrivais à la maison, je commençais par m'installer devant mon ordi pour répondre à mes mails. Je cliquais sur les liens qu'on m'envoyait. Je répondais au téléphone. Il me fallait lire les principales infos du jour. Le reste du temps, je me consacrais à mes révisions.*	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. *Tous les soirs, j'étais complètement épuisé parce que je voulais toujours être au courant de tout et tout traiter. Je n'avançais plus dans mes révisions et je n'arrivais pas à retenir les contenus que je devais apprendre pour l'examen. Au travail, j'étais sur les nerfs et je n'arrivais pas à me concentrer.*
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. *Comme j'assimilais chaque jour une grande quantité d'informations, je n'avançais pas dans mes révisions. J'avais du mal à retenir les contenus à savoir pour l'examen. De plus, j'étais très irritable et le soir, j'étais complètement épuisé.*	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. *En raison de ma mauvaise technique d'apprentissage et de mon besoin de m'informer, je n'arrivais plus à rien assimiler. Je me consacrais à plusieurs tâches en parallèle et me laissais distraire par des informations sans importance. Les premiers symptômes de stress faisaient leur apparition.*	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? *Je dois me préserver des informations inutiles. Je dois éteindre mon téléphone portable quand je révise et prévoir des plages de temps dédiées pour consulter mes mails. Je dois fixer des priorités.*

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?



7 Style d'apprentissage personnel

De quoi s'agit-il ?

Bien qu'aujourd'hui, le monde du travail exige d'apprendre toute sa vie, le succès de l'apprentissage ne dépend pas uniquement de l'intelligence. En apprenant, il faut aussi savoir :

- S'auto-motiver
- Définir ses objectifs d'apprentissage
- Planifier son apprentissage
- Utiliser les meilleures stratégies d'apprentissage pour réaliser ses objectifs
- Évaluer soi-même les résultats

Dans les pages suivantes, il s'agit de répondre à la question de savoir comment apprendre le mieux et que faire pour y parvenir, l'objectif étant de systématiser et d'optimiser ses stratégies d'apprentissage. À ce sujet, vous trouverez sur la plateforme LMS un questionnaire vous permettant d'analyser votre profil d'apprentissage.

Une stratégie d'apprentissage implique,

- de bien connaître le comportement propre à l'apprentissage et aux examens.
- la connaissance des forces et faiblesses de l'apprenant.
- de connaître différentes stratégies ainsi que de savoir quand appliquer l'une ou l'autre.
- de systématiser et d'optimiser consciemment les comportements individuels.

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 1.4

7.1 Le persolog® profil des styles d'apprentissage

De nos jours, l'être humain apprend tout au long de sa vie. L'apprentissage ne s'arrête pas avec la formation initiale. Toutes sortes de programmes de formation continue permettent d'évoluer professionnellement. C'est pourquoi il est utile de connaître votre style d'apprentissage car cela vous permet de mettre toutes les chances de votre côté. Vous êtes ainsi en mesure :

- De sélectionner des informations ciblées
- D'appréhender et d'interpréter rapidement les contenus à apprendre
- De retenir durablement ces contenus

Le questionnaire de persolog® profil des styles d'apprentissage distingue huit styles d'apprentissage divisés en deux groupes.

Styles d'apprentissage privilégiant une vaste vue d'ensemble pour aborder le sujet à apprendre	***Styles d'apprentissage privilégiant des connaissances spécifiques pour aborder le sujet à apprendre***
Style d'apprentissage orienté progrès	Style d'apprentissage combinatoire
Style d'apprentissage orienté pratique	Style d'apprentissage orienté expérience
Style d'apprentissage orienté vers le groupe	Style d'apprentissage analytique
Style d'apprentissage interactif	Style d'apprentissage réflexif

Les personnes qui ont besoin d'une vaste vue d'ensemble ont tendance à choisir les stratégies suivantes :

- Usage de méthodes d'apprentissage non conventionnelles
- Les intérêts se trouvent là où il faut agir
- Le processus d'apprentissage est vécu comme une expérience
- Apprendre est un défi et une mise en concurrence

Ces personnes ont besoin d'une grande quantité de connaissances autour d'un sujet afin d'aborder ce dernier. Dans un contexte de formation, il peut donc leur arriver de dépasser le cadre des contenus à apprendre.

Les personnes qui privilégient les connaissances spécifiques ont, elles, tendance à choisir les stratégies suivantes :

- Vérification du réalisme des contenus à apprendre
- Procédé d'apprentissage systématique
- Recueil d'informations afin d'éclairer un sujet
- Poursuite de tâches à plutôt long terme
- Apprentissage par la répétition des contenus

Ces personnes peuvent se sentir vite dépassées, même lorsqu'elles connaissent les contenus. Elles s'auto-critiquent car elles veulent toujours être les meilleures.

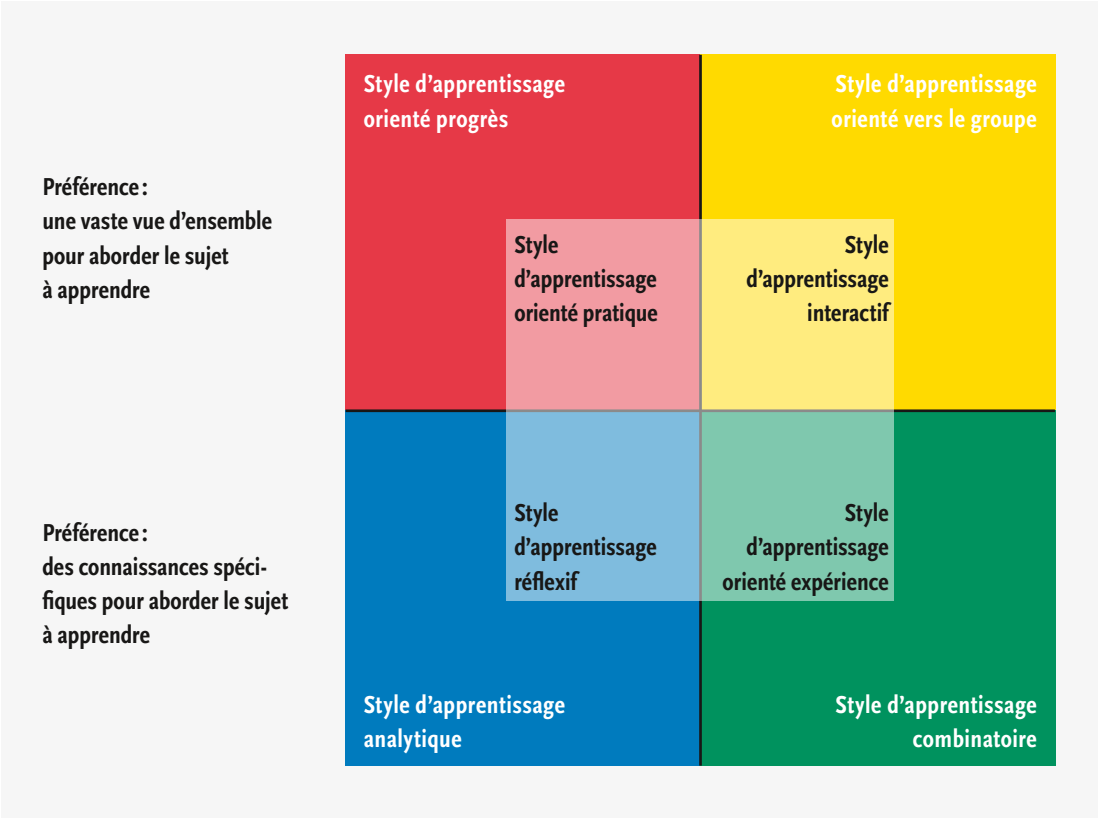


Figure n° 25 :
tour d'horizon des styles d'apprentissage

Au second niveau d'interprétation, vous trouverez à présent votre style d'apprentissage personnel. Celui-ci vous donnera des informations sur les aspects suivants :

Méthodologie d'apprentissage	Apprendre est un processus naturel pour l'être humain. L'usage d'une méthodologie adaptée permet de simplifier et aussi d'améliorer l'apprentissage.
Intérêts d'apprentissage	L'intérêt pour un sujet est le meilleur enseignant : l'homme apprend mieux lorsqu'il peut s'enthousiasmer pour un sujet. Il peut s'intéresser à un sujet pour différentes raisons : le sujet, la raison pour laquelle c'est important, la volonté d'obtenir une bonne note, etc.
Préférences d'apprentissage	Préférez-vous apprendre seul(e) ou en groupe ? Préférez-vous écouter quand quelqu'un parle ou prendre tout en note ? Voulez-vous comprendre les contenus mot à mot ?
Conditions d'apprentissage optimales	Vous pouvez obtenir des résultats optimaux en associant différentes méthodes.
Formes privilégiées du travail de groupe	Préférez-vous discuter en groupe tous les contenus à apprendre ? Ou trouvez-vous les discussions de groupe utiles mais préférez ensuite continuer à apprendre par vous-même ?
Évaluation de l'information	Qu'est-ce qui est important lorsque vous apprenez ? Où voulez-vous définir vos priorités ?
Caractéristiques typiques de votre style d'apprentissage	Quelles sont les particularités de votre style d'apprentissage ? Quelles sont les particularités d'autres styles d'apprentissage ?

7.2 Application du profil de style d'apprentissage

Analysez vos résultats ! Aviez-vous jusqu'à présent certaines habitudes que vous devriez modifier ? Acceptez ce défi et intégrez les résultats du questionnaire dans votre comportement d'apprentissage.

Trouver votre style d'apprentissage personnel va avoir un impact positif sur les aspects suivants :

Motivation	Disposition, volonté, autodiscipline ou motivation
Organisation du temps	Approche judicieuse du temps disponible pour l'apprentissage
Concentration	Capacité d'attention et de concentration
Angoisse	Soucis, doutes sur soi, crainte d'échouer
Cerner l'essentiel	Pensée analytique, établir des priorités parmi les informations
Traitement des informations	Élargir et approfondir ses connaissances, classer et évaluer les informations, résoudre les problèmes de compréhension
Stratégies d'examen	Préparation aux examens, comportement durant les examens
Autocontrôle	Réviser les éléments appris, détecter les lacunes, affiner les éléments appris

Les principales réflexions concernant les stratégies d'apprentissage sont les suivantes :

- Quelle différence la façon dont vous voulez aborder vos domaines d'apprentissage fait-elle ?
- Comment pouvez-vous faire votre choix, simplifier l'interprétation et améliorer vos performances de mémorisation ?
- Comment pouvez-vous intégrer au mieux les conseils d'apprentissage ?

Faisons le point

Le questionnaire de persolog® profil de style d'apprentissage est conçu pour vous aider à déterminer votre style d'apprentissage personnel et à en faire usage lorsque vous apprenez.

Lorsque vous faites sciemment usage de votre style d'apprentissage, vous pouvez
- sélectionner des informations ciblées.
- interpréter les contenus à apprendre.
- Retenir durablement les contenus à apprendre.

On répartit les styles d'apprentissage en deux groupes contenant chacun quatre styles d'apprentissage différents :

Il existe des styles d'apprentissage privilégiant une vaste vue d'ensemble pour aborder le sujet à apprendre :
- Style d'apprentissage orienté progrès
- Style d'apprentissage orienté pratique
- Style d'apprentissage orienté vers le groupe
- Style d'apprentissage interactif

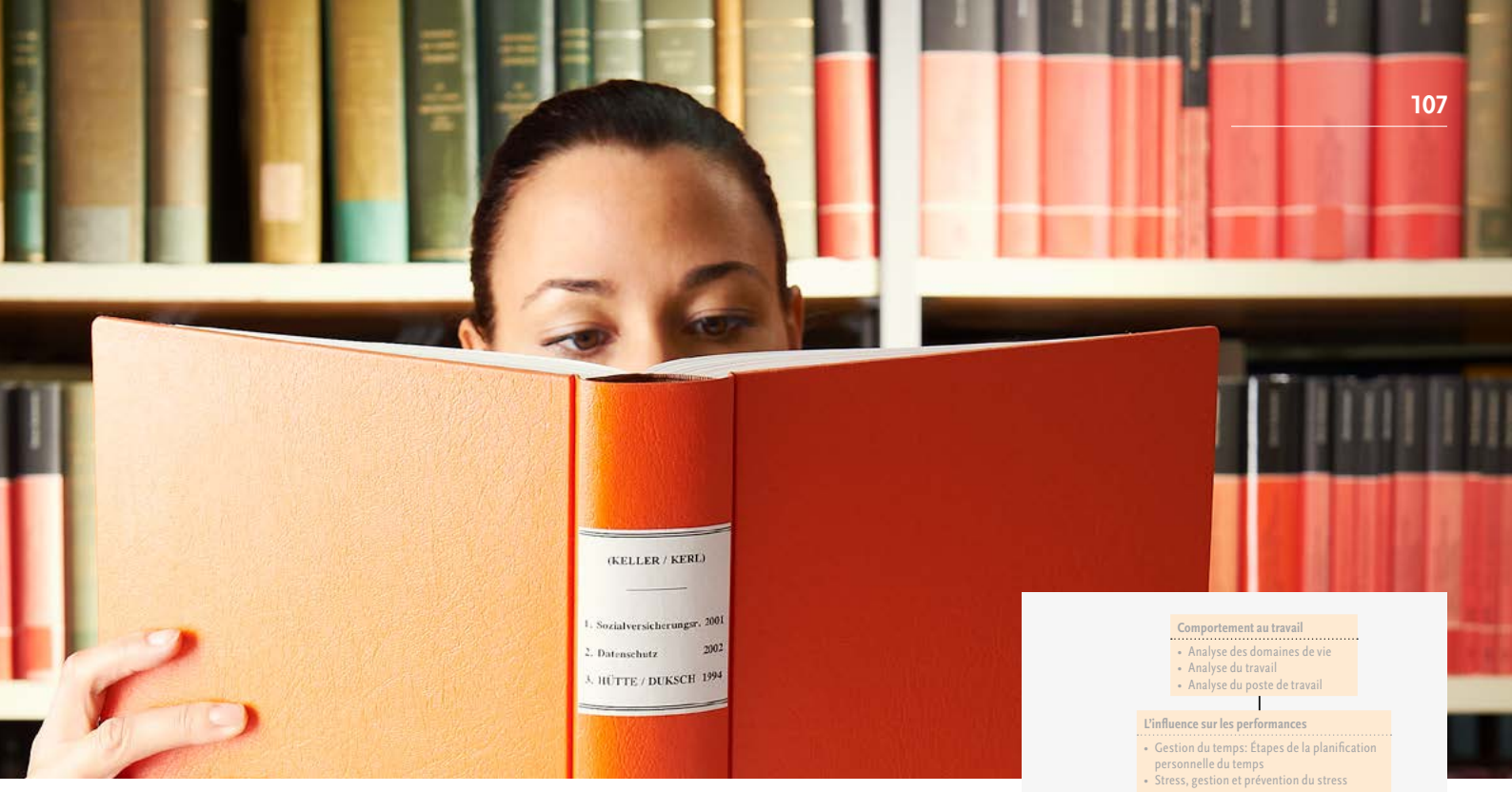
Il existe des styles d'apprentissage privilégiant des connaissances spécifiques pour aborder le sujet à apprendre :
- Style d'apprentissage combinatoire
- Style d'apprentissage orienté expérience
- Style d'apprentissage analytique
- Style d'apprentissage réflexif

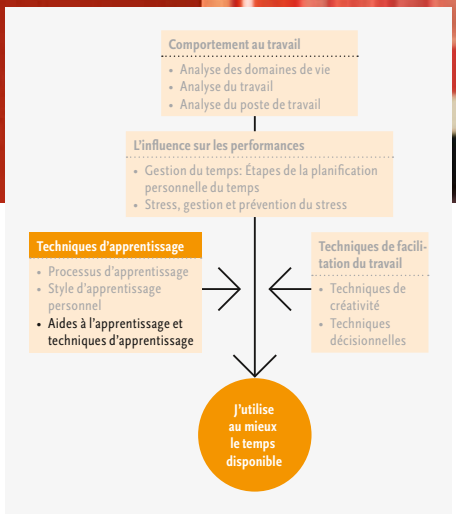
Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez sciemment mis en œuvre votre stratégie d'apprentissage favorite. Mon supérieur m'a proposé pour une formation. Afin de pouvoir assister à cette formation, je devais réussir un examen d'entrée en culture générale. J'ai reçu au préalable les documents sur les différents thèmes abordés à l'examen.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. En fait, je me suis tout simplement établi un programme d'apprentissage. Pour commencer, j'ai associé les contenus des thèmes avec des évènements d'actualité. Par ailleurs, j'ai essayé de résumer les contenus essentiels par thème. Puis j'ai révisé un thème pendant une semaine. Enfin, une semaine avant l'examen, j'ai révisé l'ensemble des thèmes.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Grâce au fait que j'avais pu associer les thèmes avec des connaissances actuelles et que j'avais révisé régulièrement, je me sentais bien préparé pour l'examen et sûr de moi. Le fait de réviser régulièrement m'avait permis de mieux retenir les contenus. J'ai réussi l'examen sans problème.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Je me sentais bien préparé pour l'examen d'entrée. D'ailleurs, je l'ai réussi sans problème.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Le fait d'établir des relations logiques et de réviser régulièrement les différents thèmes m'a permis de me sentir sûr de moi.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? À l'avenir aussi, je me préparerai de cette manière aux examens.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?





8 Aides à l'apprentissage et techniques d'apprentissage

De quoi s'agit-il ?

A qui cela n'est-il jamais arrivé de tenter en vain de se souvenir de quelque chose, que ce soit d'une formule mathématique, des grades militaires ou d'autre chose ? Il existe d'innombrables moyens destinés à faciliter l'apprentissage, qui servent soit à assimiler plus vite, soit à mieux traiter ou mémoriser les connaissances.

L'efficacité des aides à l'apprentissage varie d'une personne à l'autre. Dans ce domaine, il est nécessaire de faire ses propres expériences et d'essayer différentes possibilités. Nous présentons différentes techniques d'apprentissage au fil des pages suivantes.

Les aides à l'apprentissage sont des techniques

- qui vous aident à traiter les programmes d'apprentissage pour en comprendre, assimiler et retenir les points essentiels.
- grâce auxquelles l'homme peut réviser un programme jusqu'à ce qu'il soit si bien mémorisé qu'il y ait rapidement accès.

8.1 Le principe de compréhensibilité

Un apprentissage judicieux se fonde sur les principes suivants :
- Simplicité
- Ordre et structure
- Brièveté et clarté
- Intérêt et attractivité

Pour apprendre efficacement, il est fondamental de déterminer ce que la personne sait déjà. Cependant, cela n'est pas suffisant. Il est également important de déterminer la façon dont ce savoir est associé à d'autres éléments. Lorsque l'être humain apprend quelque chose de nouveau, il devrait toujours commencer par se demander s'il n'a pas déjà appris ailleurs quelque chose de similaire. En effet, il est plus facile de retenir les nouveaux contenus lorsqu'il peut les associer avec des contenus déjà connus. Les apprenants efficaces et rapides se caractérisent par le fait qu'ils ont mémorisé leurs connaissances sous une forme structurée, ce qui leur permet d'y associer aisément de nouveaux contenus. Plus l'homme ait de choses et mieux les informations sont associées entre elles, plus le classement fonctionne bien et vite.

Un apprentissage judicieux a pour conséquence que l'être humain ne se contente pas d'apprendre les contenus par cœur et de s'en *souvenir*, mais qu'il peut *reconstruire* les contenus appris.

Lorsqu'un homme se heurte à ses limites parce qu'il n'arrive pas à comprendre les contenus à apprendre, il est bon qu'il essaie de trouver lui-même la solution. Les techniques présentées ci-après facilitent la tâche. L'homme apprend beaucoup mieux lorsqu'il a résolu lui-même le problème.

8.2 L'apprentissage par imitation

Ici, l'apprentissage résulte de l'observation. Si l'apprentissage par imitation est l'une des premières formes d'apprentissage chez le petit enfant, il accompagne toutefois l'être humain durant sa vie entière. Certaines personnes appréhendent mieux les contenus à apprendre lorsqu'elles peuvent d'abord regarder, tandis que si elles doivent mémoriser des contenus à partir d'un livre, le résultat est moins probant.

Exemple

Avant que le sdt Lehner ne se rende pour la première fois sur la place de tir avec un fusil d'assaut, son sof lui a montré comment manipuler ce dernier. Puis Lehner a imité ce qu'avait fait le sof.

8.3 La lecture

L'être humain acquiert une grande partie de ses connaissances par la lecture. Il lit chaque jour : un journal, un mode d'emploi, en apprenant la grammaire d'une langue étrangère ou en préparant un examen. Les raisons de lire sont diverses.

Exemples

- Il lit un règlement concernant un système d'armes dans le but de se former techniquement.
- Il lit un règlement concernant les consignes de sécurité d'une arme ou d'une machine quand il a l'intention de l'intérioriser.
- Quelqu'un qui lit le journal souhaite peut-être s'informer sur les derniers évènements.
- Lire des livres et des revues spécialisées sert à élargir ses connaissances, à les approfondir ou à se préparer à un examen.
- Un roman policier représente, lui, une distraction.

Lorsque l'être humain apprend en lisant, le choix de l'aide à l'apprentissage dépend de la raison pour laquelle il lit.

Lecture et compréhension	***La lecture est nécessaire :***
Lecture d'orientation Saisir les énoncés-clés en lisant le sommaire, les titres, les graphiques, certaines lignes ou certaines phrases	• Pour acquérir une idée générale, une vue d'ensemble • Pour obtenir des informations
Lecture de compréhension Se concentrer sur l'essentiel en surlignant, entourant ou signalant dans la marge les mots-clés du texte	• Pour acquérir ou approfondir des connaissances • Pour préparer une discussion ou une intervention
Lecture d'étude Restituer les idées centrales en synthétisant avec ses propres mots le texte lu	• Pour acquérir ou approfondir des connaissances • Pour comprendre une théorie • Pour préparer un examen
Lecture de travail Structurer et simplifier un sujet complexe en représentant ce qui a été lu à l'aide d'outils tels que croquis, tableaux, diagrammes, listes, flèches, lignes de connexion, symboles, mindmapping, etc. Nota : seuls les principaux aspects sont pris en compte	• Pour acquérir ou approfondir des connaissances • Pour comprendre, utiliser ou transmettre un savoir • Pour simplifier un sujet • Pour rendre visibles/visualiser les connexions entre différents sujets • Pour comprendre les liens et les connexions

8.3.1 Marquer un texte

En apprenant, l'être humain lit généralement beaucoup et il veut retenir autant d'informations que possible. Il est alors utile de marquer certains passages des textes lus. La technique du marquage peut également être mise en œuvre pour préparer une intervention ou une discussion.

Conseils pour marquer efficacement un texte

- En commençant par lire le texte en entier, l'homme ne le marque qu'à la seconde lecture car il ignore parfois au début ce qui est réellement important.
- Il est judicieux de ne marquer que les phrases-clés et/ou les concepts principaux.

Marquer signifie,

- se concentrer sur l'essentiel en faisant ressortir les éléments importants.
- améliorer la compréhension du texte.
- développer l'attention et la précision.
- améliorer l'ancrage des contenus dans la mémoire.

8.3.2 Prendre des notes

Au lieu de marquer un texte, il est aussi possible de prendre des notes. Pour cela, il suffit de simplifier et consigner les idées principales du texte sous forme de mots-clés ou de phrases courtes. Cette technique s'avère également utile pendant les cours, les conférences, les rapports, les données d'ordres et les réunions où la prise de notes sert à distinguer et à saisir plus rapidement les informations principales.

Conseils pour prendre des notes efficacement

- Segmenter et intituler clairement la page
- Ne noter que des mots isolés ou des phrases courtes
- Ne noter que ce qui est nécessaire pour se remémorer qui a été lu ou entendu grâce aux mots-clés choisis
- Utiliser des éléments tels que tableaux, croquis, dessins, diagrammes, mindmapping, etc. pour structurer ses notes
- Laisser assez d'espaces libres pour compléter ultérieurement les notes, ce qui augmentera l'efficacité de l'apprentissage
- Utiliser des couleurs pour écrire et marquer (on mémorise mieux les notes en couleur que les notes unies)

Prendre des notes signifie,

- se concentrer sur l'essentiel, améliorer sa compréhension du sujet et sa capacité à intégrer/mémoriser des informations.
- noter à la lettre les points importants, p. ex. les instructions pendant la donnée d'ordres.
- faire une synthèse en révisant ce qui a été lu ou entendu pour un examen.
- pouvoir transmettre ou expliquer des informations à autrui en se fondant sur ses notes.
- consigner ses propres pensées et conclusions.

Fiches

Cette méthode est proche de la technique de la prise de notes. Chacun résume les contenus à apprendre avec ses mots à soi et note ces résumés sur des fiches pratiques à utiliser. Ce système a pour avantage de donner, sur ces fiches, la forme souhaitée au contenu à apprendre. De la sorte, il est plus facile de la retenir. Un autre avantage est de pouvoir emporter ces fiches n'importe où avec soi.

8.3.3 Présentation

Certaines personnes apprennent mieux lorsqu'elles ont la possibilité de se concentrer sur l'écoute seule. Les personnes qui souhaitent retenir de cette manière les contenus qu'elles doivent apprendre, peuvent enregistrer ces derniers sur un support audio et les écouter autant de fois qu'elles le veulent. Pour certains, il peut également s'avérer utile de réviser les contenus avec un groupe de travail. Selon leur profil de style d'apprentissage, il pourrait leur être utile, soit de se contenter **d'écouter**, soit de pouvoir **expliquer** des contenus à d'autres apprenants.

8.3.4 Autres techniques d'apprentissage

Dessiner, **raconter des histoires** ou trouver des moyens **mnémotechniques** sont d'autres techniques permettant de mieux assimiler les contenus à apprendre.

Exemples

Dessiner : le sdt Egger dessine les points essentiels qui ressortent de chaque texte. Le dessin ainsi produit lui permet de bien retenir ce qu'il a appris.

Raconter des histoires : le sdt Steiner invente toujours une histoire correspondant au contenu qu'il doit apprendre, et lorsqu'ensuite il raconte ses « contenus » au sdt Hofer, tous deux trouvent toujours cela très amusant.

Trouver des moyens mnémotechniques : le sdt Wyrsch sait inventer un moyen mnémotechnique pour n'importe quel contenu. Plusieurs années plus tard, il s'en souvient encore.

8.3.5 La méthode SQ3R

Cette méthode est particulièrement adaptée aux textes dont le contenu doit être compris et approfondi. Par une étude des textes intense et répétée, elle permet de mémoriser très efficacement les informations.

L'intitulé « SQ3R » se fonde sur cinq termes issus de l'anglais :

S	**Survey (Survol)** La première étape permet d'acquérir une idée d'ensemble du texte à étudier en lisant des résumés : préface, introduction ou synthèse.
Q	**Questions (Questions)** À la deuxième étape, l'homme devient un lecteur actif en formulant des questions auxquelles le texte devrait répondre. Quel est le sujet ? Quel est le message principal du texte ? Qu'est-ce qui peut lui être utile ? Qu'est-ce qui pourrait l'intéresser particulièrement ? Qu'est-ce qu'il aimerait spécialement bien retenir ?
R	**Read (Lecture)** À la troisième étape, l'homme lit le texte par sections, en faisant une lecture unique, concentrée et minutieuse. Il doit cerner et comprendre le contenu pour pouvoir le mémoriser. Il va devoir marquer, souligner et annoter dans la marge les énoncés importants.Il peut aussi structurer le texte en numérotant les sections.
R	**Recite (Restitution)** À la quatrième étape, Il restitue le texte section par section avec vos mots à vous. En parallèle, il répond aux questions posées à la phase N° 2. Il s'agit d'isoler les idées principales et de les noter sous une forme simple et brève. Cette étape sert à contrôler l'apprentissage, car l'aptitude à restituer un contenu avec ses propres mots montre qu'il l'a compris. L'homme peut ici également faire appel au mindmapping (carte mentale).
R	**Review (Récapitulatif)** Cette étape sert à vérifier qu'il réellement compris le contenu. A-t-il pu répondre à toutes les questions de la deuxième étape ? À ce stade, il contrôle également les notes prises à l'étape 4 « Restitution ». Les énoncés sont-ils résumés correctement ? Les informations et les points de vue sont-ils restitués correctement ? Est-il en mesure d'expliquer le contenu à une personne extérieure ? Des incertitudes persistent-elles ? Doit-il relire le texte ? Dans ce cas, le mieux est qu'il retourne à la première étape et répète le processus dans son entier.

Voir sous-chapitre « Marquer un texte », page 110

Voir sous-chapitre « Prendre des notes », page 110

Voir chapitre « Techniques de créativité », page 117

Faisons le point

Faire appel à des **aides à l'apprentissage** permet d'apprendre de façon plus efficace : meilleure assimilation et meilleure mémorisation tout en fournissant un effort moindre.

L'apprentissage par imitation est une méthode d'acquisition de connaissances au même titre que la lecture.

C'est par la lecture que l'être humain peut acquérir une grande partie de ses connaissances. Lorsqu'il apprend en lisant, le choix de l'aide à l'apprentissage dépend de la raison pour laquelle il lit.

Le fait de marquer un texte procure une meilleure orientation, une meilleure vue d'ensemble, et permet de mieux ancrer les contenus des textes lus dans sa mémoire.

La **prise de note aide** à isoler et à comprendre rapidement les informations essentielles et/ou fournit une base pour préparer les examens.

Les fiches, les croquis, les histoires et les moyens mnémotechniques sont d'autres méthodes permettant d'acquérir des connaissances plus facilement.

La **méthode SQ3R** est intéressante lorsqu'il s'agit d'étudier en profondeur le contenu d'un texte. Le fait de traiter le texte par paliers et de façon répétée permet d'en mémoriser le contenu de façon particulièrement efficace.

Contrôle des connaissances

1. Question
Lorsque celui qui apprend en lisant, le choix de l'aide à l'apprentissage dépend de la raison pour laquelle il lit.
Quels sont les 4 types de lectures ?
☐ Lecture de travail
☐ Lecture d'orientation
☐ Lecture d'analyse
☐ Lecture d'étude
☐ Lecture méthodique
☐ Lecture subjective
☐ Lecture de compréhension

2. Question
En apprenant, l'être humain lit généralement beaucoup et veut retenir autant d'informations que possible. Dans ce cas, le marquage du texte s'avère très utile.
Que signifie « marquer » ?
☐ Marquer autant que possible
☐ Bien/mal marquer
☐ Se concentrer sur l'essentiel en faisant ressortir les éléments importants
☐ Améliorer l'optique du texte
☐ Améliorer la compréhension du texte
☐ Prendre des notes sur des pense-bêtes
☐ Améliorer l'ancrage des contenus dans la mémoire

3. Question
Prendre des notes s'avère utile pendant les cours, les conférences, lors de la rédaction de rapports, pendant les données d'ordres et les réunions.
Que convient-il de faire lorsque l'on prend des notes ?
☐ Prendre beaucoup de notes
☐ Segmenter et intituler clairement la page
☐ Transcrire mot à mot
☐ Ne noter que ce qui est nécessaire pour se remémorer ce qu'on a lu ou entendu grâce aux mots-clés choisis
☐ Associer notes et croquis
☐ Faire appel à des représentations structurées
☐ Prendre des notes sur des pense-bêtes
☐ Plutôt que des phrases longues, noter des mots isolés ou des phrases courtes
☐ Laisser assez d'espace libre pour revenir ultérieurement sur ses notes

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez appliqué la méthode SQ3R. *À l'école, on nous a demandé de rédiger, à partir de nos supports pédagogiques, un résumé de cinq pages sur la guerre froide. En même temps, une interrogation sur le contenu a été annoncée.*	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. *Tout d'abord, je me suis procuré une vision d'ensemble. Puis je me suis posé des questions sur les principaux contenus et sur ce que je voulais savoir exactement. J'ai alors commencé à lire les contenus de façon concentrée et à marquer les points essentiels. Ensuite, j'ai rédigé un résumé. Pour finir, j'ai contrôlé mon résumé.*	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. *Grâce à ce procédé, j'ai pu rédiger un résumé compréhensible et me préparer en même temps à l'interrogation.*
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. *Je disposais d'un résumé des contenus et en même temps, j'avais préparé l'interrogation annoncée.*	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. *En appliquant la méthode SQ3R, j'ai pu à la fois résumer le contenu et apprendre les points principaux en vue de l'interrogation.*	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? *La méthode SQ3R convient bien à l'apprentissage de contenus volumineux.*

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

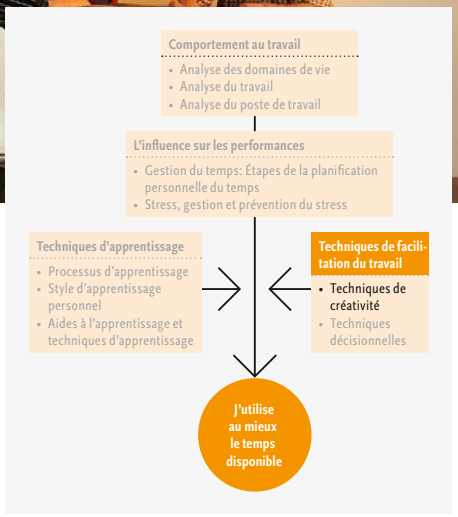
D

UNITÉ

TECHNIQUES DE FACILITATION DU TRAVAIL

L'apprenant doit

- **comprendre les techniques créatives et les appliquer à l'aide d'exemples.**
- **comprendre les techniques décisionnelles et les appliquer à l'aide d'exemples.**



9 Techniques de créativité

De quoi s'agit-il ?

Terminologiquement, le mot « créativité » est issu du latin « creare » et signifie réinventer, générer ou produire quelque chose. À l'origine, ce terme était utilisé uniquement pour désigner des activités artistiques. Aujourd'hui, la créativité n'est plus limitée à l'art mais désigne toute production d'idées débouchant sur une méthode de travail, un produit ou un service nouveau ou amélioré.

Dans le cadre de cette formation, la créativité en lien avec des techniques utilisées pour accomplir des tâches ou résoudre des problèmes du quotidien militaire est abordée, professionnel et privé. Mais il y a plus d'une seule technique pour venir en aide, et elles peuvent de plus être combinées entre elles.

Exemples

- Le gr Pfirter a pour mission de concevoir et d'organiser la soirée de la cp.
- Une entreprise de marketing doit développer un nouveau concept publicitaire pour le produit d'un client.
- Marc doit préparer et organiser la fête de veille de mariage de son ami.

Les techniques de créativité sont utiles pour sortir de ses schémas de pensée habituels et trouver des solutions novatrices. Pour cela, il faut parfois un peu de courage. Les techniques de créativité ne remplacent pas le processus de prise de décision mais s'utilisent en soutien ou en complément de celui-ci.

Les techniques de créativité sont
- des techniques permettant de développer des idées originales et des solutions novatrices.
- des procédés permettant d'associer ses idées à celles d'autrui et d'aboutir à des solutions nouvelles.

9.1 La créativité

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.3

Les cadres ont notamment pour mission de résoudre les problèmes. Pour cela, il suffit souvent de réfléchir aux causes de ces problèmes. Il en découle alors des solutions claires. La plupart de ces stratégies ont sans doute déjà été testées et ont fait leurs preuves.

Mais il existe également des problèmes pour lesquels les solutions courantes sont inadaptées ou ne sont pas souhaitées. C'est précisément dans ces cas-là qu'il est nécessaire de développer des solutions originales (novatrices). Ceci implique un détournement de ses chères habitudes et des solutions connues, et donc de sortir des structures mentales que constituées.

Exemples

- Le chef gr est libre de choisir les outils de formation.
- La planification prévisionnelle permet d'être créatif lorsqu'il faut réagir à de nouvelles situations.
- Pour aménager la place de tir, faire appel à sa créativité.
- Le club de football, qui veut se doter d'un nouveau logo et de maillots assortis, organise un concours. Le nouveau logo doit se remarquer et différer entièrement du précédent. Chercher des idées novatrices, fraîches et originales.

9.1.1 Le processus créatif

Le processus créatif décrit ce qui se passe lorsque une idée est développée. Il s'agit d'un modèle constitué de phases successives.

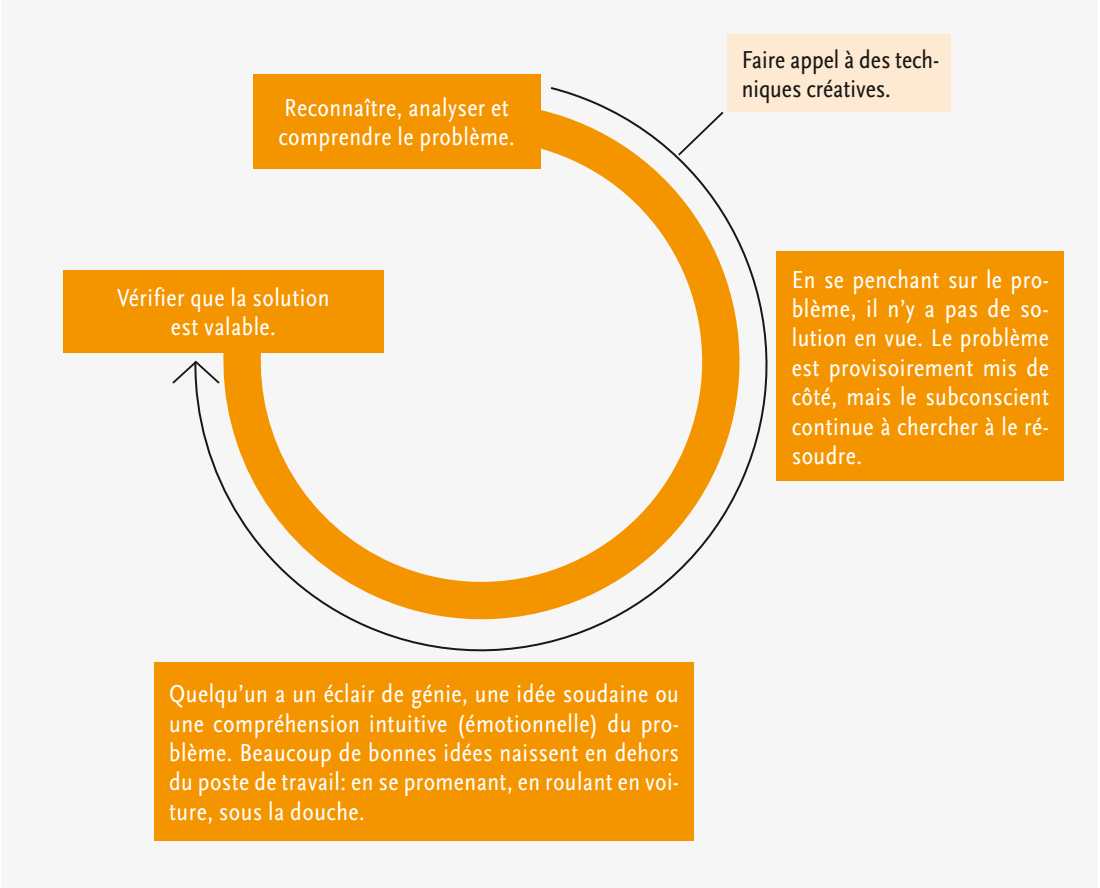


Figure n° 26 :
Le processus créatif

À la fin du processus créatif, la solution est évaluée. Il faut alors prendre en compte le fait que l'évaluation de la solution est souvent subjective. Une personne ouverte à la nouveauté accueille positivement les idées originales. À l'inverse, une personne ayant du mal à se détacher des normes et des règles existantes est généralement réticente face à une solution créative et tente de résoudre les problèmes par des moyens familiers. Pourtant, si l'apprenant veut obtenir un produit vraiment créatif, il est parfois nécessaire de remettre en question ou de modifier des règles en vigueur pour permettre l'émergence d'une solution.

9.1.2 Facteurs favorables et défavorables

Lorsqu'un individu souhaite résoudre des problèmes de façon créative, il faut d'une part disposer d'un environnement qui encourage la créativité, et d'autre part permettre aux personnes créatives d'exprimer cette créativité. Les facteurs susceptibles d'encourager ou de bloquer la créativité sont multiples.

Facteurs favorables	*Facteurs défavorables*
• **La confiance en soi :** une personne qui ne se croit pas créative ne peut pas non plus l'être ; chacun possède un potentiel créatif pouvant être développé • **Le courage :** le plaisir de faire des expériences • **S'ouvrir à la nouveauté :** quitter ses schémas mentaux pour donner une chance aux nouvelles idées. • Abandonner **ses préjugés** • **Accepter le risque :** être prêt à prendre un risque modéré et justifiable	• **Les règles :** s'accrocher aux normes et aux habitudes de pensée ; ne pas dépasser les limites et règles présumées fixées à soi-même • **La peur de se tromper :** dans le cadre professionnel, l'erreur n'est généralement pas tolérée ; or, il est inévitable de faire des erreurs quand des nouvelles idées sont testées • **La logique :** rejette des idées créatives parce qu'elles paraissent paradoxales • **Le sérieux :** humour et attitude ludique sont souvent considérés dans le monde professionnel comme un manque de sérieux • **L'urgence :** être détendu influe beaucoup sur la créativité tandis que le stress inhibe la pensée créative

L'action créative peut être favorisée par l'usage ciblé de techniques de créativité. Ces dernières sont des techniques structurantes permettant de développer le potentiel créatif d'un groupe face à la résolution de problèmes. Dans le cadre de la présente formation, vous allez découvrir différentes techniques créatives :

- Le brainstorming
- Le brainwriting
- Le mindmapping

9.2 Le brainstorming

9.2.1 Qu'est-ce que le brainstorming ?

Le brainstorming est une méthode visant à favoriser dans un groupe la production d'idées nouvelles et originales. Il peut aider à se libérer des schémas mentaux habituels et à acquérir un autre point de vue sur les problèmes ou tâches à résoudre.

Un brainstorming signifie,

- développer en groupe des idées et solutions alternatives possibles sous la direction d'un modérateur.
- évaluer ensuite dans un deuxième temps les solutions alternatives.

9.2.2 Domaines d'utilisation

La technique du brainstorming est adaptée quand :

- Une importante marge de manœuvre est à disposition
- Aucune solution réaliste à un problème a été trouvée
- Les propositions à disposition ne permettent pas d'avancer
- Quelqu'un trouver des idées ou des solutions radicalement novatrices
- Suffisamment de temps est à disposition

Dans le quotidien militaire, l'usage du brainstorming est adapté à :

- L'aménagement des lieux de formation
- L'organisation de soirées de section ou de compagnie
- La conception de la journée des portes ouvertes
- La création de divers dilemmes pour le groupe à l'occasion d'un exercice
- La recherche de la devise de la section

9.2.3 La mise en pratique

Cette technique répond aux problèmes et aux questions impliquant un grand nombre de solutions possibles. La taille idéale du groupe est de 5 à 8 personnes. Les participants se poussent mutuellement à développer de nouvelles associations d'idées. Ainsi, ils génèrent un plus grand nombre d'alternatives pour répondre à une question ou pour résoudre un problème que si chacun y avait travaillé seul. Par la suite, il s'agit de déterminer la manière de procéder (par exemple : en appliquant les techniques décisionnelles).

Suivant une autre méthode, les participants commencent par recueillir des idées chacun pour soi avant de les mettre en commun selon les règles présentées ci-dessus. Cette méthode permet souvent de générer davantage d'idées car les participants ne se bloquent pas mutuellement.

Les principales réflexions concernant le brainstorming sont les suivantes :

- La méthode du brainstorming est-elle adaptée à cette collecte d'idées ?
- Qui est responsable de sa mise en pratique ainsi que du respect des règles du jeu ?
- Quels sont les critères d'évaluation des idées ou solutions ?
- Les étapes suivantes sont-elles claires pour chacun ?

9.3 Brainwriting

9.3.1 Qu'est-ce que le brainwriting (ou méthode « 6-3-5 ») ?

Souvent intitulé méthode « 6-3-5 », le brainwriting est une variante du brainstorming. Il diffère de ce dernier en ce que les idées et solutions sont produites par écrit. Cela fonctionne comme suit :

- 6 participants développent
- 3 idées/propositions de solution
- 5 minutes chacun

Cependant, le nombre des participants et des idées recherchées ainsi que le temps disponible peuvent varier.

Le brainwriting est

- une technique créative de groupe parente du brainstorming.
- une technique créative où chaque participant peut trouver des idées en toute sérénité et les soumettre par écrit.

9.3.2 La mise en pratique

Le brainwriting se pratique de façon similaire au brainstorming. Cette technique peut être utilisée dans les mêmes domaines et elle est soumise aux mêmes règles du jeu. En revanche, lors d'un brainwriting, les idées sont collectées par écrit. On vise la génération de trois idées à chaque tour. Chaque participant note trois idées sur la première ligne d'un formulaire préparé à l'avance. Pour cela, il dispose de cinq minutes. Il fait ensuite passer sa feuille à son voisin. Celui-ci lit les idées écrites par son prédécesseur et peut au choix les développer ou noter trois nouvelles propositions. Le jeu se poursuit jusqu'à ce que chacun ait récupéré son formulaire ou soit parvenu à son paperboard. Pour finir, les idées sont évaluées comme pour un brainstorming.

9.3.3 Avantages du brainwriting

- Les participants réservés ne voulant ou ne pouvant pas s'imposer oralement ont les mêmes chances que les autres de présenter leurs idées
- Chacun peut travailler en grande partie indépendamment des autres
- Le compte-rendu est généré automatiquement

Les principales réflexions concernant le brainwriting sont les suivantes :

- La méthode du brainwriting est-elle adaptée à cette collecte d'idées ?
- Qui est responsable de sa mise en pratique ainsi que du respect des règles du jeu ?
- Les préparations ont-elles été faites (formulaire/paperboard) ?
- Comment les idées doivent-elles être évaluées ?
- Les étapes suivantes sont-elles claires pour chacun ?

9.4 Le mindmapping

9.4.1 Qu'est-ce qu'un mindmap (ou carte mentale)?

Le mindmapping repose sur des associations d'idées. Celles-ci ne sont pas notées à la suite les unes des autres mais figurent, sous forme de mot-clé, chacune sur une ligne partant du centre d'une feuille. De la sorte, la représentation graphique d'une arborescence d'idées est obtenue: une **« carte mentale »**.

Une carte mentale est

- la représentation graphique de problèmes et de faits.
- la représentation visible d'idées-clés et de connexions d'idées.

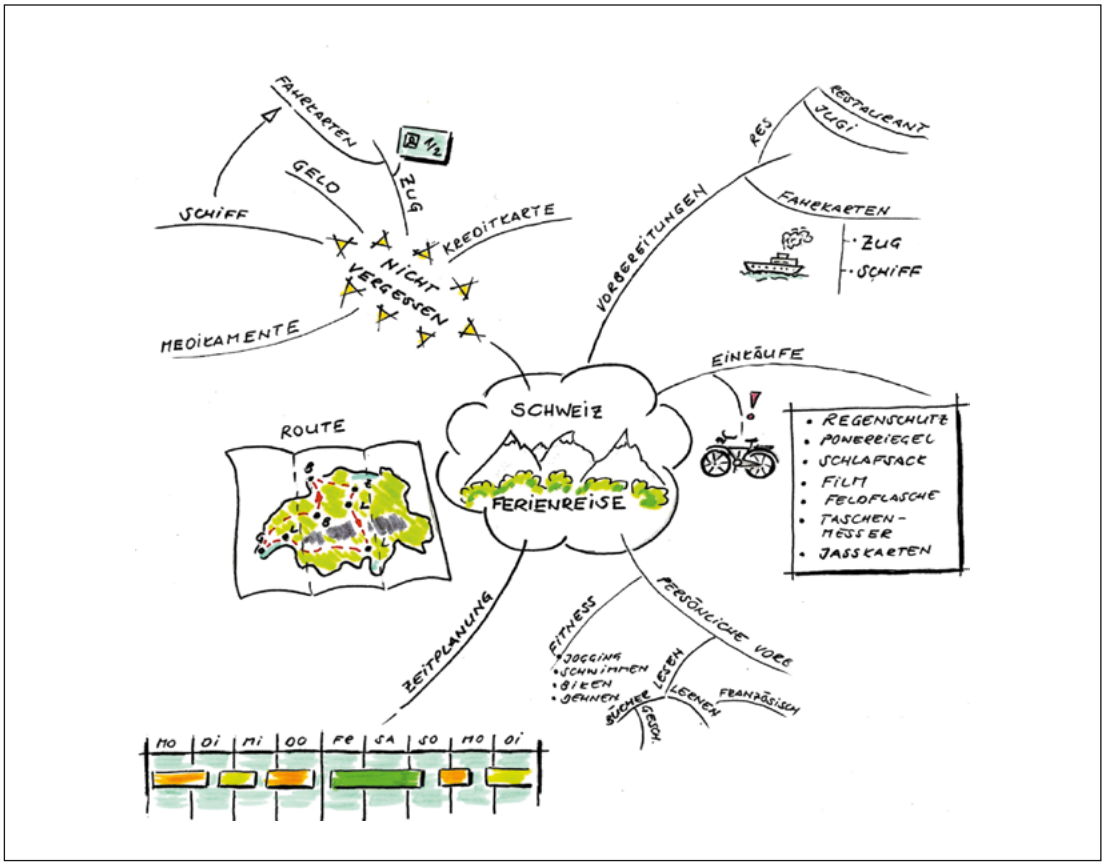


Figure n° 27: Visualisation d'une Mind Map

9.4.2 Domaines d'utilisation

- Collecte d'idées et de solutions
- Préparation de rapports/réunions, interventions, cours, examens
- Organisation et planification
- Visualisation d'une situation de départ ou d'un objectif
- Structuration de contenus (solution alternative visuelle à la prise de notes)

9.4.3 Avantages du mindmapping

- L'activation des deux hémisphères cérébraux permet de générer davantage de connexions et par conséquent de solutions à la question posée
- Ce type de représentation développe la pensée contextuelle
- La structure ouverte est indéfiniment extensible

Les principales réflexions concernant le mindmapping sont les suivantes :

- La méthode du mindmapping est-elle adaptée à cette collecte d'idées ?
- La carte mentale est-elle la forme adéquate pour préparer le rapport ou l'intervention prévus, structurer les contenus à apprendre, etc. ?
- La carte mentale est-elle compréhensible, claire et lisible ?

Faisons le point

Les techniques créatives sont utiles pour sortir de ses schémas de pensée habituels et trouver des solutions novatrices. Les techniques créatives ne remplacent pas le processus de prise de décision mais s'utilisent en soutien de celui-ci.

Le brainstorming ou remue-méninges
La technique du brainstorming est utile pour faire face à des problèmes et questions impliquant un grand nombre de solutions possibles et / ou que les propositions à disposition ne permettent pas d'avancer.

Il existe la possibilité de commencer par recueillir seul des idées, ou bien de générer des idées directement dans le groupe.

Le brainwriting (Méthode « 6-3-5 »)
Cette méthode est proche du brainstorming mais les idées sont recueillies par écrit sur un formulaire préparé par avance. Selon l'idée de base, 6 participants doivent chacun développer 3 idées en 5 minutes.

Le mindmapping ou réalisation de cartes mentales
Le mindmapping est une technique selon laquelle les idées, au lieu d'être notées à la suite les unes des autres, figurent chacune sur une ligne partant du centre d'une feuille. Le résultat est une représentation imagée des idées conçues.

Contrôle des connaissances

1. Question

Aujourd'hui, la créativité n'est plus limitée à l'art mais désigne toutes productions d'idées débouchant sur des méthodes de travail, des produits ou des services nouveaux ou améliorés, pouvant être utilisés dans la vie quotidienne militaire, professionnelle ou privée.

Quels sont les facteurs qui bloquent la créativité ?

☐ La peur de se tromper
☐ Le courage
☐ La logique
☐ L'absence de préjugés
☐ S'ouvrir à la nouveauté
☐ Le stress et l'urgence

2. Question

Le brainstorming est une méthode de génération d'idées visant à favoriser dans un groupe la production d'idées nouvelles et originales.

Quels sont les champs d'application du brainstorming dans le quotidien militaire ?

☐ Formulation des ordres
☐ Exécution des tirs de combat
☐ Aménagement des lieux de formation
☐ Aménagement de la journée des portes ouvertes
☐ Devise de la section

3. Question

Le brainwriting est une variante du brainstorming. Il diffère de ce dernier en ce que les idées et les solutions sont produites par écrit.

Reconstituez la phrase complète qui décrit l'idée du brainwriting.

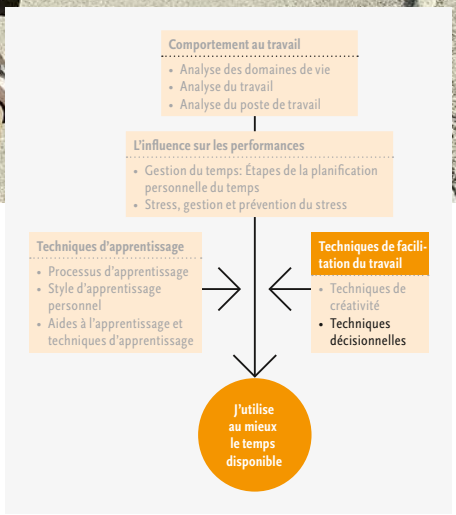
☐ 3 idées/propositions de solutions
☐ 8 participants développent
☐ 6 participants développent
☐ 3 ordres/décisions
☐ En 4 minutes chacun
☐ En 5 minutes chacun

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation issue du contexte de l'armée dans laquelle vous avez traité une tâche en appliquant une technique de créativité. Lors de la reconnaissance de la pl trav sct pour l'exercice VARIA.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. J'ai fait un croquis et, ainsi, représenté le poste de travail figurativement. À l'aide d'un mindmap (carte mentale), j'y ai inséré les informations restantes.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Le jour de l'exercice, j'étais parfaitement préparé et j'ai pu répondre immédiatement à toutes les questions.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Une bonne préparation permet de réagir répidement pendant un exercice.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. De la sorte, je me sens à la hauteur de la situation et ai également réfléchi en amont à des scénarios susceptibles de se réaliser.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? À l'avenir, je me préparerai toujours de cette manière à ce type d'exercices. Je pense même à faire appel au mindmapping pour d'autres missions.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?



10 Techniques décisionnelles

« Celui qui prend chaque décision trop au sérieux finit par n'en prendre aucune. »
Harold MacMillan

De quoi s'agit-il ?

Est-ce que les recrues doivent poursuivre ou non leur formation militaire pour devenir cadre ? Faut-il qu'ils quittent leur poste ou pas ? Quelle voiture choisir ? Comment effectuer la mission ?

La vie est déterminée par des choix. Beaucoup de décisions se prennent automatiquement, sans s'en rende compte. Parfois, il vaut mieux prendre une décision rapide que peser prudemment le pour et le contre. Il existe des choix plus ou moins importants entrainant des conséquences de portée variable. Une décision pour quelque chose est toujours aussi une décision contre autre chose. Quand quelqu'un choisit de rester tranquillement chez soi, il choisit peut-être en même temps de ne pas passer une soirée joyeuse avec des amis.

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitres 3.2 et 6

Exemples

- Lorsque il va droit vers un accident, il n'a généralement pas le temps de peser en détail chaque acte ni chaque décision. La vie ou la mort dépendent parfois d'une réaction rapide.
- Lorsque il conduit une voiture, il agit par automatismes, sans faire de choix conscients.
- Au combat, il est vital de prendre des décisions rapides.
- Une personne qui projette un éventuel départ à l'étranger pèsera un certain temps le pour et le contre avant de parvenir à une décision.
- Lorsque il décide de se mettre à son compte, il fait un choix contre un statut d'employé, mais éventuellement aussi contre la sécurité et la stabilité, car il choisit également l'insécurité et le risque.

Voir module 1, chapitre « Comportement décisionnel », page 99

Lorsqu'un être humain fait face à une décision, il doit faire un choix entre différentes façons d'agir permettant d'atteindre le même but. Il distingue généralement deux types de décision : la rationnelle et l'intuitive. Une personne qui prend des décisions intuitives se fie à ses sensations, privilégie les choix spontanés et prend en compte le problème dans son ensemble. Une personne qui prend des décisions rationnelles se fonde sur les faits, considère différentes facettes d'un problème et suit un processus qui lui paraît logique. Les techniques décisionnelles nous aident à structurer nos décisions.

À quoi servent les techniques décisionnelles ?

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.3

Les choix intuitifs sont fréquemment influencés par les émotions et se font généralement spontanément. Dans ce cas, on ignore inconsciemment des critères de décision importants mais désagréables. En utilisant des techniques décisionnelles, l'apprenant prend sciemment en compte certains facteurs importants. Les choix intuitifs sont souvent difficilement compréhensibles pour autrui. Lorsqu'il est important que d'autres personnes comprennent une décision, il convient de la présenter de telle sorte qu'elle soit compréhensible.

Les techniques décisionnelles contribuent à améliorer notre sensation de sécurité, même s'il est impossible d'assurer une sécurité à 100%. Ce n'est qu'après coup que l'on voit ce qui était bon – ou pas.

Utiliser des techniques décisionnelles signifie,
- prendre sciemment en compte d'importants critères de décision.
- évaluer les critères choisis à l'aide d'une échelle de comparaison et/ou d'évaluation et, ainsi, rendre les décisions perceptibles.

10.1 Le système « compte ± »

La confrontation des avantages et des inconvénients de différentes solutions est le processus qu'on utilise (généralement) inconsciemment lors des prises de décisions au quotidien.

Domaines d'utilisation
- Suite à un brainstorming, il y a plusieurs solutions à disposition entre lesquelles il faut faire un choix : dans ce cas, il suffit souvent d'utiliser le système « compte ± »
- Décisions dans le domaine militaire, p. ex. choix de l'arme, de l'itinéraire, de l'hébergement, du lieu de formation, de la formation militaire complémentaire, du concept de restauration pour la journée des portes ouvertes, des moyens d'engagement en faveur de la population civile, etc.
- Décisions d'ordre privé, p. ex. changement de poste, de logement, décisions d'achat, projets de vacances, etc.
- Décisions d'ordre professionnel, p. ex. engagement de collaborateurs, achat de machines, d'outils, de mobilier, etc.

Procédé
1. Établir les critères de décision pour les différentes alternatives, le choix des critères pouvant dépendre selon le contexte de besoins personnels, de valeurs et/ou de consignes: dans le domaine militaire, ils dépendent des consignes du supérieur
2. Évaluer les solutions concurrentes à l'aide de « + » et de « – » selon les critères de décision choisis
3. Additionner les points (±) et adopter la solution ayant obtenu le plus grand nombre de « + »

Exemples

Achat d'une voiture

Critères de décision possibles	*Peugeot 308*		*Ford Focus*	
	+	–	+	–
Prix d'achat		–	+	
Coûts d'entretien	+			–
Couleur	+			–
Consommation de carburant	+			–
CV	+			–
Gabarit de la voiture	+			–
Sécurité		–	+	
Aménagement intérieur	+			–
Résultat	**6**	2	2	6

Le compte des « + » et des « – » décide du choix de la Peugeot 308.

Choix d'une place de bivouac

Critères de décision possibles	*Place de bivouac A*		*Place de bivouac B*		*Place de bivouac C*	
	+	–	+	–	+	–
Surface	+			–		–
Emplacement des latrines	+		+		+	
Eau	+			–		–
Caractéristiques du sol	+			–		–
Accès	+			–		–
Moyens nécessaires à la sécurité		–	+		+	
Temps d'installation	+			–		–
Conditions météorologiques	+		+		+	
Disponibilité propriétaire		–	+		+	
Résultat	**7**	2	4	5	4	5

Le compte des « + » et des « – » décide du choix de la place de bivouac A.

10.2 Le système « compte ± » pondéré

Il arrive que certains critères de décision soient plus importants que d'autres. En été, lorsque les prévisions météorologiques sont bonnes, le critère « risque de pluie » joue p. ex. un rôle secondaire dans le choix d'une place de bivouac. Cette technique permet de pondérer, c'est-à-dire de nuancer les critères.

Domaines d'utilisation

Identiques à ceux du système « compte ± ».

Procédé

1. Lister les critères de décision
2. Affecter un facteur de pondération aux critères de décision
   (sans importance = 1, important = 2, très important = 3)
3. Évaluer les solutions concurrentes à l'aide de « + » et de « – » selon les critères de décision choisis
4. Multiplier respectivement les « + » et les « – » par le facteur de pondération
5. Additionner les points (±) et adopter la solution ayant obtenu le plus grand nombre de « + »

Choix d'une place de bivouac

Exemple

Critères de décision possibles	*Pondération*	*Place de bivouac A*		*Place de bivouac B*		*Place de bivouac C*	
		+	–	+	–	+	–
Surface	× 1	+			–		–
Emplacement des latrines	× 1	+		+		+	
Eau	× 2	++			– –		– –
Caractéristiques du sol	× 3	+++			– – –		– – –
Accès	× 1	+			–		–
Moyens nécessaires à la sécurité	× 3		– – –	+++		+++	
Temps d'installation	× 1	+			–		–
Conditions météorologiques	× 1	+		+		+	
Disponibilité propriétaire	× 3		– – –	+++		+++	
Résultat		**10**	6	8	8	8	8

Le compte des « + » et des « – » décide du choix de la place de bivouac A.

10.3 La matrice de décision

Parfois, il ne suffit pas de décerner un « oui » ou un « non » aux critères de décision. Par exemple, les caractéristiques du sol sont adéquates mais pas idéales, ou la surveillance peut être mise en œuvre mais exige un gros travail. Pour tenir compte de ces circonstances, une échelle d'évaluation permet d'évaluer les caractéristiques des critères de décision :

Très mauvais :	+	Bon :	++++
Mauvais :	++	Très bon :	+++++
Neutre :	+++	Excellent :	++++++

Domaines d'utilisation
Identiques à ceux du système « compte ± »

Procédé
1. Lister les critères de décision
2. Évaluer les critères de décision à l'aide de l'échelle d'évaluation
3. Additionner les « + »
4. Adopter la solution ayant obtenu le plus grand nombre de « + »

Choix d'une place de bivouac

Exemple

Critères de décision possibles	*Place de bivouac A*	*Place de bivouac B*	*Place de bivouac C*
Surface	+++	++	++
Emplacement des latrines	++++	++++++	+++++
Eau	+++	++	+++
Caractéristiques du sol	+++	++	++
Accès	+++	++	++
Moyens nécessaires à la sécurité	+	++++++	+++++
Temps d'installation	+++	++	++
Conditions météorologiques	++++	++++++	++++
Disponibilité propriétaire	++	++++++	++++++
Résultat	26	**34**	31

Dans ce cas de figure, le choix se porte sur la place de bivouac B.

Faisons le point

Décider signifie faire un choix entre différentes actions possibles qui permettent d'atteindre un objectif donné.

Utiliser des techniques décisionnelles signifie:

- intégrer sciemment dans la réflexion des critères de décision importants, évaluer les critères.
- sélectionnés à l'aide d'une échelle de comparaison et/ou d'évaluation et, ainsi, rendre les décisions perceptibles.

Technique décisionnelle	*Échelle d'évaluation*	*Critères de décision*
Système « compte ± »	Échelle 2 niveaux : OUI ou NON	Pas de pondération
Système « compte ± » pondéré	Échelle 2 niveaux : OUI ou NON	Sans importance Important Très important
Matrice de décision	Échelle 6 niveaux : de très mauvais à excellent	Pas de pondération

Le système « compte ± »
Le système « compte ± » compare les différentes solutions suivant des critères définis. À la fin, le décompte des points dicte un « Oui » ou un « Non ».

Le système « compte ± » pondéré
Ici le procédé diffère du précédent en ce que les critères sont dotés d'un certain poids (facteur de pondération). Pour obtenir le résultat, on multiplie les « + » et les « – » par le facteur de pondération.

La matrice de décision
Lorsque les critères de décision ne peuvent pas être renseignés par un simple « oui » ou « non », on nuance l'évaluation.

Contrôle des connaissances

1. Question

La confrontation des avantages et des inconvénients de différentes solutions est le processus utilisé (généralement) inconsciemment lors des prises de décisions du quotidien.

Quels domaines d'application convenant typiquement au système « compte ± »connaissez-vous dans le contexte militaire ?

☐ Choix de l'itinéraire
☐ Choix du complément de solde
☐ Choix des supérieurs hiérarchiques
☐ Choix du poste de formation
☐ Choix du cantonnement
☐ Choix des ordres

2. Question

Notre vie est déterminée par des choix. Beaucoup de décisions se prennent automatiquement, sans même qu'on s'en rende compte.

À quoi servent les techniques décisionnelles ?

☐ Les décisions intuitives sont souvent influencées par les faits et sont généralement prises après mûre réflexion.
☐ En utilisant des techniques décisionnelles, on prend sciemment en compte certains facteurs importants.
☐ Les décisions intuitives sont facilement compréhensibles pour autrui.
☐ Pour que d'autres personnes comprennent une décision, il convient de la présenter de telle sorte qu'elle soit compréhensible.

3. Question

Il arrive que certains critères de décision soient plus importants que d'autres.

Dans le système « compte ± » pondéré, quel est l'élément devant impérativement venir s'ajouter au simple système « compte ± » ?

☐ Les critères de décision
☐ L'évaluation
☐ Le facteur de pondération
☐ Des solutions alternatives

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez utilisé le système « +/- » pondéré. *Je venais juste d'apprendre que je devais préparer un exercice. Mon supérieur m'avait imposé deux alternatives.*	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. *Je me suis dessiné un tableau avec des système « +/- » et des critères pondérés différemment : j'ai accordé à certains facteurs une pondération de +3 ; ce sont ceux à qui je dois accorder la plus grande attention.*	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. *Finalement, je me suis décidé pour le site n° 1. Mon intuition avait été confortée par le bilan de mon système « +/- ».*
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. *J'ai listé tous les facteurs et j'ai réfléchi à l'importance respective de chacun d'entre eux. J'ai pu ainsi effectuer rapidement la pondération.*	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. *La logique du processus m'a permis de voir beaucoup plus clairement chacun des points, et il m'a été plus facile que d'habitude de planifier un exercice.*	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? *Je vais utiliser cette méthode plus souvent et je me demande même si je ne vais pas aussi l'appliquer en dehors du contexte militaire.*

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

Index

Aides à l'apprentissage et techniques d'apprentissage **107 113**
Amélioration de l'organisation du travail **24**
Amélioration du comportement au travail **24**
Analyse des domaines de vie **7 30**
Analyse des tâches ABC **50 68**
Analyse du poste de travail **33 36**
Analyse du travail **17 18 30**
Application du profil de style d'apprentissage **104**
Apprendre **89 97**
Apprendre et retenir **89**
Apprentissage en tant que processus **88**
Apprentissage par imitation **108 113**
Apprentissage personnel **105**

Brainstorming **121 126**
Brainwriting **122 126**

Comportement au travail **20 30**
Comportement au travail « plus que productif » **20 30**
Concentration **35**
Contacts sociaux **11 13**
Contrôler les objectifs **65 68**
Créativité **118 126**

Déléguer **53 68**
Déterminer les priorités **47 68**
Domaines de vie **9**

Efficacité **26 30**
Éléments perturbateurs **24 28 30**
Équilibre de vie **9 10**
Exploitation du temps **28 30**

Fiches **111 113**
Fixer des objectifs **42 68**
Flot d'informations **95 97**
Formuler précisément un objectif **44 68**
Formule SMART **44 68**

Gestion concrète du temps **66 68**
Gestion du stress **71 72 80 83**
Gestion du temps **30 41 68**

Hémisphères **94 97**

Lecture **109 113**
Liste des choses à faire **62 68**
Lister les activités **45 68**

Marquer un texte **110 113**
Matrice de décision **134 135**
Mémorisation de l'information **92 97**
Méthode « 6-3-5 » **126**
Méthode C-E-P-P-C **64 68**
Méthode SQ3R **112 113**
Mindmapping **124 126**

Organisation du poste de travail **34 36**

Percevoir des informations **89 97**
persolog® profil de gestion du temps **66 68**
persolog® profil des styles d'apprentissage **102 104**
Planifier les activités **57 68**
Prendre des notes **110 113**
Prévention du stress **71 72 81 83**
Principe de compréhensibilité **108**
Principe d'Eisenhower **48 68**
Principe de Pareto **56**
Processus d'apprentissage **87 88**
Profil de style d'apprentissage **101 102 104 105**

Quatre domaines de vie **9 13**

Santé **10 13**
Santé au travail **35 36**
Sécurité au travail **35**
Sens et les valeurs **11 13**
Stratégie d'apprentissage **101**
Stratégies de coping **80 83**
Stratégies de gestion axées sur l'émotion **80 83**
Stratégies de gestion axées sur le problème **83**
Stress **71 72 73 83**
Style d'apprentissage personnel **101 105**
Syndrome général d'adaptation **74 83**
Système « compte ± » **131 135**
Système « compte ± » pondéré **133 135**

Systèmes de rangement **34**

Techniques créatives **117 126**
Techniques décisionnelles **129 135**
Théorie cognitive-transactionnelle du stress **75 83**
Traitement de l'information **92 97**
Travail **10 13**

Bibliographie

Adan, A., Archer, S. N., Hidalgo, M. P., Di Milia, L., Natale, V., & Randler, C. (2012). Circadian typology: A comprehensive review. *Chronobiology International, 29,* 1153–1175.

Aronson, E., Akert, R. M., & Wilson, T. D. (2010). *Sozialpsychologie*. Hallbergmoos: Pearson.

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34,* 2045–2068.

Baehr, E. K., Revelle, W., & Eastman, C. I. (2000). Individual differences in the phase and amplitude of the human circadian temperature rhythm: With an emphasis on morningness-eveningness. *Journal of Sleep Research, 9,* 117–127.

Becker, P., Schulz, P., & Schlotz, W. (2004). Persönlichkeit, chronischer Stress und körperliche Gesundheit: Eine prospektive Studie zur Überprüfung eines systemischen Anforderungs-Ressourcen-Modells. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie, 12,* 11–23.

Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior, 1,* 67–93.

Böhm, S., Böhne, A., Jenuwein, K. A., Iseke, A., Seider, A., & Sieben, B. (2007). Arbeitsverhalten. *Zeitschrift für Personalforschung, 21,* 433–453.

Cavallera, G. M., & Giudici, S. (2008). Morningness and eveningness personality: A survey in literature from 1995 up till 2006. *Personality and Individual differences, 44,* 3–21.

Clark, R. C., Nguyen, F., & Sweller, J. (2006). *Efficiency in learning: Evidence-based guidelines to manage cognitive load*. San Francisco: Pfeiffer.

Comelli, G., & von Rosenstiel, L. (2009). *Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*. München: Vahlen.

Creusen, U., Eschemann, N. R., & Johann, T. (2010). *Positive leadership: Psychologie erfolgreicher Führung: Erweiterte Strategien zur Anwendung des Grid-Modells*. Wiesbaden: Gabler.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11,* 227–268.

Diehl, M., & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology, 53,* 497.

Dunckel, H. (1999). *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: vdf.

Elfering, A., Grebner, S., Semmer, N., Kaiser-Freiburghaus, D., Ponte, L. D., & Witschi, I. (2005). Chronic job stressors and job control: Effects on event-related coping success and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78,* 237–252.

Folkman, S. (2013). Stress: Appraisal and coping. In M. D. Gellman et al. (Eds.), *Encyclopedia of Behavioral Medicine* (pp. 1913–1915). New York: Springer.

Franke, F., & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung: Das Instrument „Health-oriented Leadership". In B. Badura et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011* (S. 3–13). Berlin: Springer.

Gaiser, H. (2013). *Erfolgreiche Strategieplanung und moderne Führungstechniken*. Berlin: Springer.

Gluck, M. A., Mercado, E., & Myers, C. E. (2010). *Lernen und Gedächtnis: Vom Gehirn zum Verhalten*. Heidelberg: Spektrum.

Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., & Cassina, M. (2011). *Stress-Studie 2010. Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit.* Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.

Grebner, S., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2010). The success resource model of job stress. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 8: New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress* (pp. 61–108). Bingley: Emerald Group Publishing.

Grünig, R., & Kühn, R. (2006). *Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme*. Berlin: Springer.

Hacker, W. (1995). *Arbeitstätigkeitsanalyse: Analyse und Bewertung psychophysischer Anforderungen*. Heidelberg: Asanger.

Hertlein, M. (2014). *Mind mapping – die kreative Arbeitstechnik: Spielerisch lernen und organisieren*. Reinbeck: Rowohlt.

Heslin, P. A. (2009). Better than brainstorming? Potential contextual boundary conditions to brainwriting for idea generation in organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82,* 129–145.

Huber, J. A. (2004). A closer look at SQ3R. *Reading Improvement, 41,* 108–112.

Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist, 64,* 515–526.

Killgore, W. D. (2007). Effects of sleep deprivation and morningness-eveningness traits on risk-taking. *Psychological Reports, 100,* 613–626.

Klein, G. A. (1993). A recognition-primed decision (RPD) model of rapid decision making. In G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood & C. E. Zsambok (Eds.), *Decision Making in Action: Models and Methods* (pp. 138–147). Norwood: Ablex.

Kleinbeck, U. (2004). Die Wirkung von Zielsetzungen auf die Leistung. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 214–237). Göttingen: Hogrefe.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119,* 254–284.

Kühberger, A. (1994). Risiko und Unsicherheit: Zum Nutzen des Subjective Expected Utility-Modells. *Psychologische Rundschau, 45,* 3–23.

Lack, L.C., & Wright, H.R. (2007). Chronobiology of sleep in humans. *Cellular and Molecular Life Science, 64,* 1205–1215.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87,* 52–65.

Lohmann, A., & Prümper, J. (2006). Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro (FdP-B) Ergebnisse zur Reliabilität und Validität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisations-psychologie A&O, 50,* 119–134.

Matthews, G. (1988). Morningness-eveningness as a dimension of personality: Trait, state, and psychophysiological correlates. *European Journal of Personality, 2,* 277–293.

Mayer, R. E. (2004). Should there be a three-strikes rule against pure discovery learning? *American Psychologist, 59,* 14–19.

Meier, R. (2009). *Zeitmanagement: Grundlagen, Methoden und Techniken*. Offenbach: Gabal.

Mullen, B., Johnson, C., & Salas, E. (1991). Productivity loss in brainstorming groups: A meta-analytic integration. *Basic and Applied Social Psychology, 12,* 3–23.

Nerdinger, F. W. (2011). Formen des Arbeitsverhaltens. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 409–423). Berlin: Springer.

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung; mit zahlreichen Tabellen und Übersichten*. Stuttgart: utb.

Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik und Moral in Organisationen: Herausforderung der Ordnung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Oberauer, K., Mayr, U., & Prinz, W. (2006). Gedächtnis und Wissen. In H. Spada (Hrsg.), *Lehrbuch: Allgemeine Psychologie* (S. 115–196). Bern: Huber.

Opwis, K., Beller, S., Spada, H., & Lüer, G. (2006). Problemlösen, Denken, Entscheiden. In H. Spada (Hrsg.), *Lehrbuch: Allgemeiner Psychologie* (S. 197–276). Bern: Huber.

Paschke, M., Lindemann-Matthies, P., Eichenberger-Glinz, S., & Brandl, H. (2003). Wie können Motivation, Lerninteresse und Lernverständnis im E-Learning gefördert werden?. *Medien Pädagogik, 2,* 1–16.

Paul, K. I., & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior, 74,* 264–282.

Pfohl, H. C. (1976). Praktische Relevanz von Entscheidungstechniken. *Die Unternehmung, 30,* 73–93.

Prümper, J., Hartmannsgruber, K., & Frese, M. (1995). KFZA. Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 39,* 125–131.

Randler, C. (2008). Morningness-eveningness and satisfaction with life. *Social Indicators Research, 86,* 297–302.

Reisenzein, R., & Horstmann, G. (2006). Emotion. In H. Spada (Hrsg.), *Lehrbuch: Allgemeine Psychologie* (S. 435–500). Bern: Huber.

Resch, M., & Bamberg, E. (2005). Work-Life-Balance: Ein neuer Blick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 49,* 171–175.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25,* 54–67.

Schilling, G., & Dittmar, K. A. (2002). *Zeit optimal nutzen*. Stuttgart: EduMedia.

Schräder-Naef, R. (2004). *Lern- und Arbeitsstrategien im Gymnasium*. Langensalza: Beltz.

Schuler, H. (2004). *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*. Bern: Hogrefe.

Schweizer Armee. (2012). *Reglement 51.002 d - Dienstreglement*. Bern: BBL.

Schweizer Armee. (2015a). *Reglement 51.018 d - Ausbildungsmethodik*. Bern: BBL.

Schweizer Armee. (2015b). *Reglement 51.019 d - Grundschulung*. Bern: BBL.

Seiwert, L. J., & Gay, F. (1996). *Das 1x1 der Persönlichkeit: Sich und andere besser verstehen mit dem DISG® Persönlichkeitsmodell*. Remchingen: Persolog.

Selye, H. (2013). *Stress in health and disease*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Semmer, N. K., Grebner, S., & Elfering, A. (2010). «Psychische Kosten» von Arbeit: Beanspruchung und Erholung, Leistung und Gesundheit. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie: Enzyklopädie der Psychologie* (Bd. D-III-1, S. 325–370). Göttingen: Hogrefe.

Semmer, N. K., & Mohr, G. (2001). Arbeit und Gesundheit: Konzepte und Ergebnisse der arbeitspsychologischen Stressforschung. *Psychologische Rundschau, 52,* 150–158.

Semmer, N., Barr, W., & Steding, G. (2000). Unterweisungen in der betrieblichen Praxis. Von den Schwierigkeiten des guten Erklärens. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 44,* 221–228.

Sonntag, K., Frieling, E., Stegmaier, R., Frieling, E., & Stegmaier, R. (2012). *Lehrbuch: Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.

Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C., & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress, 22,* 257–276.

Spada, H., Rummel, N., & Ernst, A. (2006). Lernen. In H. Spada (Hrsg.), *Lehrbuch: Allgemeine Psychologie* (S. 343–434). Bern: Huber.

Stemmler, G. (2011). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Stroebe, W., & Nijstad, B. A. (2004). Warum Brainstorming in Gruppen Kreativität vermindert. *Psychologische Rundschau, 55,* 2–10.

Strube, G., & Herrmann, T. (2006). Sprechen und Sprachverstehen. In H. Spada (Hrsg.), *Lehrbuch: Allgemeiner Psychologie* (S. 277–342). Bern: Huber.

Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie.* Zürich: vdf.

Urbán, R., Magyaródi, T., & Rigó, A. (2011). Morningness-eveningness, chronotypes and health-impairing behaviors in adolescents. *Chronobiology International, 28,* 238–247.

Van-Dijk, D., & Kluger, A. N. (2004). Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus?. *Applied Psychology, 53,* 113–135.

Van Merrienboer, J. J., & Sweller, J. (2005). Cognitive load theory and complex learning: Recent developments and future directions. *Educational Psychology Review, 17,* 147–177.

Von Rosenstiel, L. (2006). Die Bedeutung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S.15–45). Göttingen: Hogrefe.

Vroom, V. (1964). *Motivation and work.* New York: Wiley.

Wellmann, A., & Zelms, R. (1995). *Professionelles Zeitmanagement: Mit Timer und EDV das Büro jederzeit fest im Griff.* Wiesbaden: Gabler.

Wiese, B. S. (2015). Work-Life-Balance. In K. Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 227–244). Berlin: Springer.

Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology, 18,* 459–482.

Zapf, D., & Dormann, C. (2006). Gesundheit und Arbeitsschutz. In H.Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 699–728). Bern: Hogrefe.

Zapf, D., & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie: Enzyklopädie der Psychologie* (Bd. D-III-3, S. 1007–1053). Göttingen: Hogrefe.

Zimbardo, P. G., & Gerrig, R. J. (2008). *Psychologie.* München: Pearson.

Impressum

Editeur	Armée suisse
Auteur	Centre de formation au commandement
Développement	Collaborateurs scientifiques et les stagiaires universitaires du CFCO
Premedia	Centre des médias électroniques CME
Copyright	Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports
Tirage	08.2019 4200
Internet	www.lmsvbs.admin.ch
Distribution	www.publicationsfederales.admin.ch
Règlement	70.002.f
SAP	862674362
ISBN	978-3-906211-49-7