



Professional reconversion to ensure a better professional future

2022-1-ES01-KA220-ADU-000085069

MANUEL **Compétences** **pour la reconversion** **professionnelle**



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Ce document a été créé sous la licence Creative Commons :
Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions
(CC BY-NC-SA)

Tout ou partie de ce document peut être utilisé, copié et divulgué à condition
que son origine soit mentionnée, qu'il ne soit pas utilisé à des fins commerciales
et que sa licence ne soit pas modifiée.

Tous droits réservés.

Copyright 2023 ConvertYourFuture

Avertissement

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenues pour responsables.

Information

Projet	Convertissez votre avenir - La reconversion professionnelle pour un meilleur avenir professionnel
N° du projet	2022-1-ES01-KA220-ADU-000085069
Dossier de travail	2 - Cours en ligne - Compétences pour la reconversion professionnelle
Date	05/04/2023
Type de document	Manuel
Langue	Français
Editeurs	Eduardo Isla, Cristina Liquete, Manuel Carabias Herrero, Flavia Chiarelli, Eirini Theochari, Maria Malliora, Marek Lukáč, Klaudius Šilhár, Sophie Pérez Poveda, Guillaume Henri, Rita Silva Varisco, Rachele Meda, Alice Quitadamo

Consortium



Avertissement.....	2
Consortium.....	2
INTRODUCTION.....	6
Références.....	9
1. ADAPTABILITÉ ET RÉSILIENCE.....	10
Introduction.....	10
Objectifs d'apprentissage.....	10
1.1. Que sont l'adaptabilité et la résilience ?.....	10
1.1.1. Définition.....	10
1.1.2. Caractéristiques.....	11
1.1.3. Valeurs.....	12
1.1.4. Importance de la compétence dans le monde professionnel.....	12
1.2. Approches pédagogiques.....	13
1.2.1. Défis / obstacles.....	13
1.2.2. Le rôle du formateur.....	14
1.2.3. Caractéristiques de la classe.....	14
1.2.4. Évaluation.....	15
1.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes.....	15
Ressources.....	17
2. PENSÉE CRITIQUE.....	18
Introduction.....	18
Objectifs d'apprentissage.....	18
2.1. Qu'est-ce que la pensée critique ?.....	18
2.1.1. Définition.....	18
2.1.2. Caractéristiques.....	19
2.1.3. Valeurs.....	20
2.1.4. Importance de la compétence dans le monde professionnel.....	21
2.2. Approches pédagogiques.....	22
2.2.1. Défis / obstacles.....	23
2.2.2. Le rôle du formateur.....	25
2.2.3. Caractéristiques de la classe.....	26
2.2.4. Évaluation.....	27
2.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes.....	28
Ressources.....	29
3. INITIATIVE.....	30
Introduction.....	30
Objectifs d'apprentissage.....	30
3.1. Qu'est-ce que l'initiative?.....	30
3.1.1. Définition.....	30
3.1.2. Caractéristiques.....	31
3.1.3. Valeurs.....	32
3.1.4. Importance de la compétence dans le monde professionnel.....	32
3.2. Approches pédagogiques.....	33
3.2.1. Enseigner l'initiative.....	33
3.2.2. Défis / obstacles.....	34

3.2.3. Le rôle du formateur.....	35
3.2.4. Caractéristiques de la classe.....	36
3.2.5. Évaluation.....	37
3.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes.....	38
Ressources.....	39
<u>4. CRÉATIVITÉ ET INNOVATION.....</u>	<u>40</u>
Introduction.....	40
Objectifs d'apprentissage.....	40
4.1. Que sont la créativité et l'innovation ?.....	41
4.1.1. Qu'est-ce que la créativité ?.....	41
4.1.2. Types de créativité.....	41
4.1.3. Qu'est-ce que l'innovation ?.....	42
4.1.4. Types d'innovation.....	43
4.1.5. Relation entre la créativité et l'innovation.....	44
4.1.6. Valeurs de la créativité et l'innovation.....	44
4.2. Approches pédagogiques.....	45
4.2.1. Enseigner la créativité et l'innovation.....	45
4.2.2. Défis.....	46
4.2.3. Obstacles.....	46
4.2.4. Le rôle du formateur.....	47
4.2.5. Caractéristiques de la classe.....	47
4.2.6. Évaluation.....	48
4.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes.....	50
Ressources.....	51
<u>5. LEADERSHIP.....</u>	<u>52</u>
Introduction.....	52
Objectifs d'apprentissage.....	52
5.1. Qu'est-ce que le leadership ?.....	52
5.1.1. Définition.....	52
5.1.2. Caractéristiques et valeurs.....	53
5.1.3. Importance de la compétence dans le monde professionnel.....	54
5.2. Approches pédagogiques.....	55
5.2.1. Défis / obstacles.....	56
5.2.2. Le rôle du formateur.....	57
5.2.3. Caractéristiques de la classe.....	58
5.2.4. Évaluation.....	58
5.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes.....	59
Ressources.....	60
<u>6. INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE.....</u>	<u>61</u>
Introduction.....	61
Objectifs d'apprentissage.....	62
6.1. Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ?.....	62
6.1.1. Définition.....	62
6.1.2. Caractéristiques.....	63
6.1.3. Valeurs.....	64
6.1.4. Importance de la compétence dans le monde professionnel.....	64

6.2. Approches pédagogiques.....	66
6.2.1. Défis / obstacles.....	66
6.2.2. Le rôle du formateur.....	66
6.2.3. Caractéristiques de la classe.....	67
6.2.4. Évaluation.....	67
6.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes.....	68
Références.....	69
<u>7. COMMUNICATION.....</u>	<u>70</u>
Introduction.....	70
Objectifs d'apprentissage.....	70
7.1. Qu'est-ce que la communication ?.....	70
7.1.1. Définition.....	70
7.1.2. Caractéristiques.....	71
7.1.3. Valeurs.....	72
7.1.4. Importance de la compétence dans le monde professionnel.....	72
7.2. Approches pédagogiques.....	73
7.2.1. Enseigner la communication.....	73
7.2.2. Défis / obstacles.....	74
7.2.3. Le rôle du formateur.....	75
7.2.4. Caractéristiques de la classe.....	76
7.2.5. Évaluation.....	77
7.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes.....	78
Ressources.....	80
<u>8. TRAVAIL D'ÉQUIPE ET COLLABORATION.....</u>	<u>81</u>
Introduction.....	81
Objectifs d'apprentissage.....	81
8.1. Que sont le travail d'équipe et la collaboration ?.....	81
8.1.1. Définition.....	81
8.1.2. Caractéristiques et valeurs.....	82
8.1.3. Importance de la compétence dans le monde professionnel.....	83
8.2. Approches pédagogiques.....	84
8.2.1. Défis / obstacles.....	84
8.2.2. Le rôle du formateur.....	85
8.2.3. Caractéristiques de la classe.....	85
8.2.4. Évaluation.....	86
8.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes.....	86
Ressources.....	88

INTRODUCTION

L'Union européenne est actuellement confrontée au défi de **saisir les opportunités offertes par la nouvelle vague d'innovation**, tout en garantissant la participation de tous ses citoyens aux bénéfices qui en découlent. Cependant, la capacité à tirer profit de l'innovation dépend de l'accès aux compétences pertinentes, qui est l'un des principaux déterminants de la compétitivité. Selon la Commission européenne (2020), "le lien fondamental entre l'innovation, les compétences et la croissance fait de l'investissement dans les compétences et des politiques proactives en la matière, adaptées à l'évolution du paysage industriel et technologique, une condition préalable à une société dynamique et inclusive".

Les innovations technologiques, mais aussi les changements démographiques, les changements environnementaux et climatiques, ainsi que la mondialisation, sont des **facteurs de transformation du monde du travail**, qui ont des répercussions profondes tant pour les employeurs que pour les employés. Comme le souligne l'Organisation internationale du travail (2021), "les compétences d'aujourd'hui ne correspondront pas aux emplois de demain et les compétences nouvellement acquises deviendront rapidement obsolètes. De nombreux emplois disparaîtront et d'autres seront créés au fur et à mesure que les pays seront transformés par ces moteurs mondiaux, générant d'innombrables opportunités. Alors que le monde du travail connaît une transformation sans précédent, les pays sont confrontés au défi d'une inadéquation croissante entre les compétences et les emplois".

Les pénuries de main-d'œuvre et de compétences constituent un défi pour les entreprises depuis de nombreuses années, mais la crise de la pandémie COVID-19 a accentué ce phénomène. Avant la pandémie, 40 % des employeurs européens déclarent avoir des difficultés à trouver des personnes possédant les bonnes compétences (Commission européenne, 2020) ; en 2021, près de 70 % des employeurs déclarent avoir des problèmes d'embauche et considèrent qu'il s'agissait d'un problème majeur. Dans le même temps, de nombreux salariés ont le sentiment d'occuper des emplois qui ne correspondent pas à leurs talents. Selon les principales organisations européennes de partenaires sociaux, **ces lacunes et inadéquations de compétences résultent du fait que les choix d'éducation et de formation des individus ne sont pas suffisamment alignés sur les besoins du marché du travail**. Même dans certains pays, un taux de chômage élevé coexiste depuis des années avec des taux d'inoccupation élevés (BusinessEurope, 2022).

Dans cet environnement professionnel et sociétal en mutation, **les compétences transférables** (parallèlement aux compétences techniques et aux connaissances académiques) **sont de plus en plus reconnues et essentielles à la réussite**. Après tout, il est peu probable que la technologie remplace les travailleurs dont les emplois requièrent de la créativité et des interactions sociales complexes. Comme l'observe l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (2019), "à mesure que des tendances telles que la mondialisation et les progrès de l'intelligence artificielle modifient les exigences du marché du travail et les compétences nécessaires aux salariés pour réussir, les personnes doivent s'appuyer encore davantage sur leur capacité uniquement humaine (jusqu'à présent) de créativité, de responsabilité et d'apprentissage tout au long de leur vie".

Il n'existe pas de **terminologie** standard pour désigner les compétences transférables. Les termes alternatifs incluent les compétences non techniques, les aptitudes à la vie quotidienne, les compétences de base, les compétences d'employabilité, les compétences essentielles, les compétences transférables, et d'autres encore. L'Organisation Internationale du Travail (2021) les définit comme "un ensemble de compétences non techniques (...) transférables d'un emploi à l'autre et d'une profession à l'autre, ainsi qu'entre des emplois de bas et de haut niveau". Par conséquent, les compétences transférables sont des capacités et des qualités qui peuvent être appliquées dans différents milieux professionnels. Il s'agit de compétences qui peuvent être acquises et développées dans un contexte donné, mais qui peuvent être transférées dans un autre contexte.

Les compétences transférables peuvent être classées de différentes manières, mais les organisations internationales font généralement **la distinction entre les compétences sociales et émotionnelles puis les compétences cognitives**. Selon l'Organisation Internationale du Travail (2021), les compétences sociales et émotionnelles font référence aux "capacités à réguler ses pensées, ses émotions et son comportement" et sont en accord avec le cadre, l'environnement et la société dans lesquels l'individu vit. Elles sont fondamentales pour une interaction sociale efficace au travail et ont un rôle important à jouer dans le processus d'apprentissage. Les compétences cognitives font référence à la "capacité du cerveau à traiter de nouvelles informations, à les comprendre, à s'en souvenir et à les utiliser". En développant ses compétences cognitives, un individu peut mieux gérer le processus d'analyse de nouvelles informations et les appliquer à d'autres contextes plus rapidement et plus efficacement.

Il est prouvé que ces catégories de compétences transférables ne sont pas distinctes, mais profondément liées. Comme le souligne l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (2018), "les compétences socio-émotionnelles et les compétences cognitives requièrent la capacité d'envisager les conséquences de ses actes, d'évaluer les risques et les récompenses et d'accepter la responsabilité des produits de son travail. Cela suggère une maturité morale et intellectuelle, avec laquelle une personne réfléchit et évalue ses actions à la lumière de ses expériences, de ses objectifs personnels et sociétaux, de ce qu'on lui a enseigné et dit, et de ce qui est bien ou mal".

Dans le monde d'aujourd'hui, **les compétences transférables sont très appréciées des employeurs** car elles démontrent qu'un candidat possède un large éventail de capacités et qu'il peut les appliquer dans différents contextes. Les compétences transférables sont particulièrement importantes sur un marché du travail en évolution rapide, où l'on attend des employés qu'ils soient polyvalents et capables de s'adapter à différentes situations. En outre, les compétences transférables ne sont pas seulement utiles pour obtenir un emploi, elles sont également essentielles pour le développement de la carrière professionnelle. Les employés qui possèdent ces compétences ont plus de chances d'être promus à des postes de direction ou d'accéder à de nouvelles fonctions au sein de la même organisation ou dans une organisation différente. Selon le Forum Économique Mondial (2021), le développement des compétences transférables "apporterait des avantages supplémentaires en préparant les gens à acquérir non seulement les compétences qui sont demandées aujourd'hui, mais aussi celles qui seront demandées à l'avenir".

Sur cette base, le projet **"Convert Your Future"** ("Convertissez votre avenir") vise à fournir des méthodologies, des approches et des ressources éducatives qualitatives aux éducateurs d'adultes afin d'améliorer le processus d'enseignement et d'apprentissage des apprenants adultes, en particulier ceux qui ont moins d'opportunités, en favorisant l'inclusion et le développement des compétences du 21e siècle nécessaires pour (ré)adapter et (ré)intégrer le marché du travail en évolution rapide. Les principaux résultats du projet sont un cours hybride théorique et pratique (en ligne et hors ligne) et des activités d'apprentissage pratiques, qui serviront de support aux éducateurs d'adultes pour former les apprenants adultes à risque d'exclusion sociale et économique, afin qu'ils acquièrent, développent et améliorent ces compétences.

Plus précisément, **les objectifs du projet sont les suivants :**

- Créer des ressources éducatives afin de soutenir les éducateurs d'adultes et les centres d'éducation pour adultes dans leur travail de formation, d'orientation et de conseil des apprenants adultes en matière d'emploi.
- Doter les éducateurs d'adultes des connaissances nécessaires concernant les changements actuels du marché du travail et des compétences et outils permettant d'aider les apprenants adultes à améliorer leur employabilité.
- Améliorer les compétences des apprenants adultes (en particulier les personnes peu qualifiées, les NEET, les personnes ayant des difficultés à s'intégrer ou à se réintégrer sur le marché du travail), afin de favoriser leur reconversion professionnelle et leur insertion sur le marché du travail.

Les principaux résultats du projet sont les suivants:

- Un cours en ligne intitulé "Compétences pour la reconversion professionnelle, incluant des livrets électroniques, leçons vidéo, présentations et outils d'auto-évaluation.
- Un livret contenant un ensemble d'activités visant à responsabiliser les éducateurs et les apprenants par le biais de méthodes pratiques, destinées à l'enseignement et à l'apprentissage de compétences transférables.
- Un document contenant des lignes directrices sur la manière de concevoir et de mettre en œuvre des activités d'apprentissage pratique dans le cadre de l'éducation des adultes et sur la manière de créer du matériel d'apprentissage pratique à partir de ressources recyclées.

Ce cours comprend 8 modules, chacun abordant l'une des compétences transférables nécessaires à la reconversion professionnelle :

- **Adaptabilité et résilience** : capacité à répondre aux changements et à réagir à l'adversité en trouvant des solutions, même en temps de crise.
- **Pensée critique** : capacité à analyser les faits et à former un jugement. Il s'agit d'une forme d'intelligence émotionnelle.
- **Initiative** : capacité à faire preuve d'ingéniosité et à travailler sans qu'on lui dise toujours ce qu'il faut faire.

- Créativité et innovation : capacité à générer des idées qui créent de la valeur et améliorent les processus.
- Leadership : capacité de guider et d'influencer des individus ou un groupe de personnes en vue d'atteindre un objectif commun.
- Intelligence émotionnelle : capacité à évaluer, comprendre, traiter et gérer les états émotionnels des personnes.
- Communication : capacité à transmettre des informations pour une meilleure compréhension.
- Travail d'équipe et collaboration : capacité à travailler en équipe pour atteindre un objectif commun.

Le choix de ces compétences a été décidé à la suite d'une recherche (une analyse des besoins effectuée par les partenaires dans leur réseau d'entreprises, sur la base d'un échantillon de 35 organisations). Il en a été conclu qu'il s'agissait des compétences transférables les plus pertinentes pour que les personnes réussissent.

Les modules proposent des informations sur l'importance des compétences sur le marché du travail actuel, en fournissant des exemples clairs de situations dans lesquelles les compétences sont nécessaires, cela, dans différents domaines. Chaque module aborde les thèmes suivants :

- Informations sur les compétences,
- Approches pédagogiques de la compétence,
- Bonnes pratiques et applications en matière d'éducation des adultes liées à la compétence.

À travers les différentes activités, le projet vise à offrir une vue d'ensemble du marché du travail, en termes de changements actuels, d'exigences et de direction vers laquelle tend le paysage économique. En outre, il vise à aider les personnes à prendre des décisions libres et efficaces concernant leur formation et/ou leur reconversion professionnelle.

Références

- OIT (2021), "Compétences et apprentissage tout au long de la vie: repenser ces outils essentiels pour l'avenir du travail". Disponible ici : [Compétences et apprentissage tout au long de la vie: repenser ces outils essentiels pour l'avenir du travail](#)
- OCDE (2018), "L'avenir de l'éducation et des compétences : Éducation 2030". Disponible ici : [Le futur de l'éducation et des compétences Projet Éducation 2030 de l'OCDE](#)

1. ADAPTABILITÉ ET RÉSILIENCE

Introduction

La pandémie de la COVID-19 a accéléré la réflexion dans de nombreux secteurs professionnels sur l'anticipation et la prévention des crises économiques et leur impact sur le monde de l'entreprise.

Dans un monde en constante évolution, caractérisé par des changements rapides et imprévisibles, il est essentiel de développer des compétences d'adaptabilité et de résilience pour s'adapter efficacement aux nouveaux défis et aux situations imprévues. Les capacités d'adaptation et de résilience sont des qualités qui permettent aux individus de s'adapter à des situations nouvelles ou difficiles, de reconstruire, de se remettre d'une épreuve et de continuer à aller de l'avant malgré les obstacles. Ces compétences sont de plus en plus importantes dans tous les domaines de la vie, en particulier sur le lieu de travail, où les employeurs recherchent des employés capables de s'adapter rapidement aux nouvelles technologies et à l'évolution du marché. Dans ce contexte, il est donc crucial de comprendre comment développer ces compétences afin d'affronter les défis du monde moderne avec confiance et résilience.

Les employés qui développent et intègrent ces compétences sont mieux à même de s'adapter à des environnements professionnels en constante évolution. En outre, ils sont nettement mieux placés pour réagir et s'imposer dans le monde de l'après-COVID-19.

Objectifs d'apprentissage

- Comprendre les concepts d'adaptabilité et de résilience
- Reconnaître les différents types de stress et leur impact sur la santé en général
- Réaliser l'importance des capacités d'adaptation
- Découvrir comment la résilience peut améliorer les capacités d'adaptation

1.1. Que sont l'adaptabilité et la résilience ?

1.1.1. Définition

En sciences humaines, la **résilience** est la capacité d'un système donné à surmonter les altérations causées par un ou plusieurs éléments perturbateurs, afin de retrouver son état normal, initial et/ou son fonctionnement normal.

Pour une organisation (une entreprise, un groupe d'individus, une société), la résilience est donc la capacité à s'adapter à des perturbations internes ou externes.

Cette résilience est directement favorisée dans le contexte professionnel par la nécessité d'un processus d'adaptation permanent afin de prévenir/surmonter toute crise ou situation imprévue grâce à des méthodologies appropriées.

L'adaptation désigne la capacité à s'adapter au changement et à l'accepter rapidement. Dans le monde professionnel, cela signifie également affronter ses peurs et ses erreurs puis se préparer à relever de nouveaux défis.

Une personne ayant cette capacité est capable de réagir rapidement aux changements d'idées, de responsabilités, d'attentes, de tendances, de stratégies et d'autres processus au sein d'une entreprise.

1.1.2. Caractéristiques

La notion de résilience désigne l'ensemble des processus qui consistent en surmonter un traumatisme psychologique pour se reconstruire. Elle s'articule autour de 8 étapes :

1. Défense-protection : se préparer / anticiper les épreuves
2. Equilibre de la tension : identifier l'épreuve et l'accepter (ne pas la nier)
3. Défi : réguler ses émotions et conscientiser l'épreuve
4. Reprise : changer de regard, interroger l'épreuve pour voir ce qu'elle a à nous apprendre
5. Evaluation : évaluer les épreuves pour pouvoir s'adapter
6. Evaluation de l'importance : sens, signification de l'épreuve
7. Auto-positivité : se faire confiance
8. Création : s'adapter, être force de proposition pour rebondir

L'adaptabilité se caractérise par une capacité à analyser rapidement la situation et l'environnement, à entendre et à comprendre différents points de vue, parfois totalement opposés au sien. Elle reflète une facilité à accepter de nouveaux défis, à adopter de nouveaux outils, comportements et talents, à gérer le stress et les périodes de crise.

La capacité d'adaptation d'une personne repose sur plusieurs compétences qui lui permettent de faire face au changement de manière positive et proactive :

- Compétences en matière de communication
- Compétences interpersonnelles
- Capacité à surmonter les difficultés
- Pensée créative et stratégique
- Esprit d'équipe
- Sens de l'organisation

La capacité d'adaptation implique le sentiment d'un choix personnel, d'une orientation délibérée vers des circonstances changeantes, plutôt que d'en subir les conséquences. La résilience est la capacité à se remettre rapidement des difficultés. La résilience donne la

possibilité de rebondir avec de nouvelles idées et de nouveaux apprentissages que vous pouvez mettre à profit pour l'avenir. Alors que **l'adaptabilité implique de changer pour gérer de nouvelles conditions, la résilience, par le biais du "rebond", implique la capacité de revenir à un état antérieur, plus positif, après avoir rencontré une difficulté ou un défi.**

1.1.3. Valeurs

La résilience permet de faire face aux échecs et d'en tirer des leçons, de traverser les épreuves de la vie sans se laisser abattre et de trouver en soi des ressources dans les situations difficiles. Elle aide ainsi à reconstruire la confiance et l'estime de soi et développe la flexibilité et l'enthousiasme face au changement. Elle permet également de développer la créativité par la mise en perspective qu'elle suscite : le retour sur les moyens et les forces utilisés pour surmonter une situation permet de prendre conscience de l'importance et de l'existence de sa propre créativité.

La capacité à surmonter les difficultés montre, entre autres, le lien direct entre résilience et adaptabilité. La capacité d'évoluer, de changer, de s'ajuster et de se remettre en question est de plus en plus importante dans le monde actuel en pleine mutation, qui sort à peine de la crise mondiale provoquée par la pandémie de la COVID-19.

Deux exemples concrets pour comprendre ce qu'est la résilience au travail :

- Le salarié qui a échoué lors d'un projet, s'il fait preuve de résilience, sait accepter cet échec, l'analyser et le comprendre. Il ne reste pas focalisé sur son erreur et réussit à en tirer des conséquences utiles à sa vie professionnelle. Il peut s'agir d'apprendre à mener ce type de projet avec une méthode ou une préparation différente, tout comme de se diriger vers des missions plus adaptées à ses compétences.
- Le salarié qui se trouve en conflit avec son supérieur ou un collègue, s'il fait preuve de résilience, fait en sorte que ce conflit n'entrave pas son chemin. Il peut choisir de discuter, de désamorcer le conflit et de régler le problème, ou de demander à travailler avec d'autres personnes.

1.1.4. Importance de la compétence dans le monde professionnel

Les métiers évoluent à grande vitesse. Certains disparaissent, d'autres surgissent. Il est aujourd'hui essentiel de pouvoir apprendre et se former en permanence, de garder un œil ouvert sur le monde du travail dans sa globalité, sa complexité et ses défis. L'accélération des moyens technologiques et numériques et l'automatisation de masse sont des éléments qui contribuent à cette évolution rapide dans laquelle il peut être facile de se sentir dépassé, laissé pour compte.

De plus en plus de postes dans les entreprises sont "flous" : il faut être capable de jongler entre différentes tâches dans différents environnements. Parfois, il faut aussi savoir repartir de zéro, faire des virages à 180°.

En mettant en avant notre capacité d'adaptation, nous montrons aux employeurs que nous sommes prêts à essayer de nouvelles choses et à acquérir de nouvelles compétences.

L'accélération de l'interconnexion et de l'interdépendance des différents secteurs professionnels, des marchés et des pays peut créer des sources de fragilité qu'il faut apprendre à surmonter par une attention et un suivi constants. Une réponse possible est d'apprendre à mettre en place un processus de résilience collective, afin de pouvoir répondre rapidement aux chocs potentiels et d'ouvrir d'autres champs de réponses, de solutions et d'améliorations afin de mieux anticiper ceux à venir.

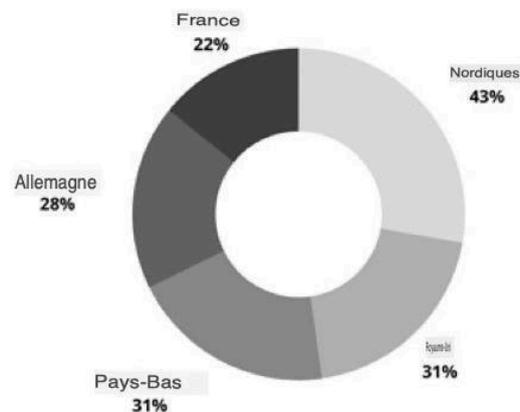
1.2. Approches pédagogiques

1.2.1. Défis / obstacles

L'idée qu'aujourd'hui les compétences et connaissances pratiques ne tendent plus à être centrales dans le monde professionnel, dans les entreprises et dans les phases de recrutement (CV, éléments de motivation, compétences à mettre en avant dans les entretiens d'embauche) est une modalité qui peut susciter l'incompréhension de certains apprenants dont les conceptions sont encore basées sur un système où l'expérience purement pratique est la seule valorisante.

De même, l'idée d'une longue carrière dans une seule et même entreprise, dans laquelle il y aurait des possibilités d'évolution, s'érode de plus en plus. La représentation suivante nous donne une idée du pourcentage de travailleurs en Europe qui se sont déjà reconvertis.

Pourcentage de travailleurs qui ont changé d'emploi



*selon le rapport sur l'état du travail hybride d'Owl Labs publié en 2022

On constate que la mobilité professionnelle s'intensifie. De nombreux liens et passerelles se développent entre des professions connexes. Selon ce processus, il est nécessaire de se former rapidement et d'apprendre à mobiliser et à développer des compétences transversales.

Apporter des solutions globales, prenant en compte la spécificité des profils, pour répondre à cette intensification des besoins, à cette urgence des recruteurs et des employés, est un défi considérable pour le formateur. Transmettre positivement les enjeux de ce paradigme peut être tout aussi complexe à mettre en place.

La prise en compte de l'illettrisme et de l'illectronisme doit être un élément important de la conception des contenus d'apprentissage et de la réflexion sur l'utilisation de tel ou tel type de moyens pédagogiques à mettre en place. L'utilisation d'images, de mots simples et d'outils numériques adaptés (tablettes, applications sur smartphone désormais plus utilisées que les ordinateurs) peuvent être des solutions pour développer des compétences éventuellement manquantes en plus de celles visées.

1.2.2. Le rôle du formateur

Le formateur doit être à l'écoute quant à identifier les obstacles chez les participants. L'observation, l'analyse et la capacité d'adaptation permettent de répondre efficacement aux besoins. Le respect de l'individualité est essentiel : la bienveillance et l'empathie sont indispensables pour comprendre le parcours de vie de la personne, la guider dans le respect de ses choix et de sa vie privée et l'encourager à progresser. Il doit favoriser les échanges au sein du groupe, autour des expériences de chacun afin de valoriser les compétences dans un objectif de progrès collectif. Il doit fournir des ressources et des outils complémentaires pour aider les participants à développer leurs compétences après la formation, en mettant l'accent sur le travail personnel et l'autonomie. Il s'agit d'éviter que son rôle ne se transforme en celui d'un facilitateur. Les participants doivent être les acteurs de leur propre processus d'apprentissage et ne doivent pas se sentir "soumis" à un enseignement. La formation doit être basée sur l'action et apporter des solutions concrètes.

1.2.3. Caractéristiques de la classe

- Fixer des objectifs réalistes et réalisables
- Partir de situations et d'expériences concrètes
- Utiliser les connaissances antérieures pour découvrir de nouvelles connaissances
- Échanger, questionner, chercher des solutions de manière collaborative
- Avancer des détails, des éléments différents et particuliers à un ensemble cohérent (synthétiser)
- Aider à penser différemment, à envisager la nouveauté par le questionnement et les lier
- Développer l'autonomie et la responsabilité individuelle et collective
- Permettre l'expérimentation, le tâtonnement, la progression par l'essai et l'erreur
- Proposer de la nouveauté, surprendre
- Dépasser la simple sensibilisation

1.2.4. Évaluation

- Questionnement oral et écrit (vrai / faux pour tester les connaissances sur le sujet) au début et à la fin de la formation, pour évaluer l'évolution des représentations et l'acquisition des connaissances. Brainstorming pour mesurer le niveau de connaissances au début de la formation et adapter le contenu
- Retours / échanges collectifs à la fin de la formation
- Grille d'analyse de l'évolution des comportements / représentations suite à la formation
- Tenue d'un carnet de bord en fonction de la durée de la formation pour mesurer l'impact positif en corrélation avec l'expérience terrain de l'apprenant

Exemple de questions :

1. Quel élément de l'activité vous a aidé à mieux comprendre les concepts abordés ?
2. Quel a été le concept le plus difficile à comprendre pour vous ?
3. Pensez-vous que les compétences abordées peuvent être utiles dans votre carrière ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
4. Pensez-vous que vous utiliserez les outils fournis pour développer davantage les compétences discutées dans l'atelier ?
Comment prévoyez-vous de les mettre en œuvre ?
5. Les activités réalisées vous semblent-elles pertinentes par rapport aux concepts abordés dans l'atelier ?
6. Sur une échelle de 1 à 10 (10 étant la meilleure note), quelle note donneriez-vous à cette activité ?

1.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes

La crise de la COVID-19 a affecté la vie de nombreux employés, notamment lors du traumatisme de la première vague de confinement. Il est donc nécessaire, pour le retour à l'emploi, de favoriser la résilience au sein de l'entreprise.

Plusieurs études ont été menées pour établir un baromètre de la santé psychologique et physique des employés pendant la période de confinement. Selon les résultats, on peut considérer que si 42% des employés sont en détresse psychologique, plus de la moitié des employés sont résilients et ont entamé un processus de croissance post-traumatique. Néanmoins, la fin du confinement a été un facteur d'anxiété et de peur pour 1 employé sur 2. L'accompagnement de ces personnes lors de leur retour au travail est donc essentiel pour un rétablissement réussi. Proposer des espaces de discussion individuels ou collectifs pour échanger sur leurs expériences peut être intéressant pour ces salariés, accompagnés par leur manager.

La résilience, ou croissance post-traumatique, permet de développer plusieurs bénéfices psychologiques malgré le choc émotionnel :

- 68% des employés disent avoir une meilleure appréciation de la valeur de la vie,
- près de 5 employés sur 10 ont vu leurs priorités changer,
- 46% ont plus de compassion pour les autres
- 41% ont appris qu'ils peuvent compter sur leurs collègues en cas de problème.

Ces changements psychologiques sont d'un grand intérêt pour faire face aux crises futures.

La promotion de groupes d'échange et la mise à disposition d'outils pratiques adaptés peuvent déclencher le processus de résilience des employés. En effet, les interactions sociales sont essentielles pour la croissance post-traumatique et pour se remettre d'un événement difficile.

Outre les chocs traumatiques, une bonne capacité de résilience permet également de s'adapter à des situations de stress mineur, fréquentes dans le monde du travail. Chaque individu peut entrer dans un processus de résilience mais cela dépendra de sa personnalité, de son passif, du contexte, etc. Ainsi, le formateur doit être capable d'identifier, d'évaluer ou de faire évaluer les capacités d'adaptation et les mécanismes de défense utilisés par les participants afin de donner les meilleures clés en fonction des besoins pour obtenir des résultats probants sur le terrain.

Il est nécessaire de faire prendre conscience que travailler sur la résilience et l'adaptabilité ne peut qu'apporter de nouvelles forces et élargir son champ de compétences, notamment :

- Compétences sociales (réactivité, flexibilité culturelle, empathie, bienveillance, aptitudes à la communication et sens de l'humour)
- Résolution de problèmes (planification, recherche d'aide, pensée critique et créative)
- Autonomie (sens de l'identité, auto-efficacité, conscience de soi, maîtrise des tâches et distanciation adaptative par rapport aux messages et conditions négatifs)

Savoir que chacun possède une résilience innée permet de s'exercer à l'optimisme et aux possibilités, essentiels pour renforcer la motivation. Cela permet non seulement d'éviter l'épuisement émotionnel potentiel du formateur qui travaille avec des personnes en grande difficulté, mais aussi de fournir l'un des principaux facteurs de protection qui, lorsqu'il est intériorisé par ces personnes, les motive à surmonter les risques et l'adversité.

Stimuler les attitudes d'engagement, de contrôle et de défi et encourager leur maintien sont des clés importantes pour renforcer la résilience et l'adaptabilité. Cela implique l'identification individuelle des moyens par lesquels chaque participant peut bien travailler, dans le cadre d'une stratégie personnelle visant à renforcer la résilience et l'adaptabilité au travail ou dans des situations de reconversion.

L'accent mis sur les forces, les atouts et les éléments de réussite doit être mis en place afin de créer un champ de distanciation, de prendre du recul et de découvrir comment l'individu peut évoluer grâce au stress, plutôt que de se lamenter sur sa situation, et de continuer à essayer d'influencer les résultats dont il peut dépendre plutôt que de baisser les bras.

Modèle de résilience CR8 de Kumar (2014)



Ressources

- Mohammed Meri (2020), "La théorie de résilience et son cadre conceptuel", in the Edited Volume *La Résilience Socio-Économique et L' Adaptation Entre Covid-19 & Risques de Guerre*. Disponible ici : [La théorie de résilience et son cadre conceptuel - Proud Pen - Open Access Book Publisher](#) (Accès le 12/04/2023)
- (En anglais) Mohan Kumar (May 3, 2022) *A Simple Guide to Teaching Resilience*. Disponible ici: [A Simple Guide to Teaching Resilience - HubPages](#) (Accès le 12/04/2023)
- Sfetcu, Nicolae (2020). *Modèles d'intelligence émotionnelle*. Disponible ici : [Modèles d'intelligence émotionnelle](#) (Accès le 12/04/2023)
- Felli, R. (2014) "Adaptation et résilience : critique de la nouvelle éthique de la politique environnementale internationale," *Éthique Publique*, 16(1). Disponible ici : [Adaptation et résilience : critique de la nouvelle éthique de la politique environnementale internationale](#) (Accès le 12/04/2023)
- Wom Recrutement (2021) *Comment développer son adaptabilité ?* | WOM Recrutement. Disponible ici : [Comment développer son adaptabilité ? - WOM](#) (Accès le 12/04/2023)
- TCS (non daté) *Résilience raison d'être et adaptabilité*. Disponible ici : [raison-d-etre-resilience-et-adaptabilité](#) (Accès le 12/04/2023)
- MANCIAUX Michel, « La résilience. Un regard qui fait vivre », *Études*, 2001/10 (Tome 395), p. 321-330. DOI : 10.3917/etu.954.0321. Disponible ici : [La résilience | Cairn.info](#) (Accès le 12/04/2023)

2. PENSÉE CRITIQUE

Introduction

La pensée critique est plus que jamais essentielle dans un monde actuel caractérisé par une variété de canaux de communication, mais aussi l'émergence de nouvelles professions mettant l'accent sur l'innovation. Les employeurs apprécient les employés capables de planifier et organiser, d'aborder un problème de manière méthodique et de faire preuve d'esprit critique en considérant les répercussions de différentes options. Par conséquent, les formateurs d'adultes sont tenus de mettre davantage l'accent sur la culture de la pensée critique chez leurs apprenants. Il s'agit non seulement de les préparer de manière adéquate aux exigences du monde du travail, mais aussi de favoriser leur participation active à l'engagement civique et à la prise de décisions responsables dans leur vie personnelle. Ce chapitre vise à définir la pensée critique et à expliquer comment les formateurs d'adultes peuvent aider les apprenants à développer/améliorer leurs compétences en matière de pensée critique.

Objectifs d'apprentissage

- Comprendre ce qu'est la pensée critique
- Comprendre l'importance de la pensée critique dans la vie moderne
- S'informer sur les approches pédagogiques de la pensée critique
- Connaître les bonnes pratiques et les applications de la pensée critique dans la formation des adultes

2.1. Qu'est-ce que la pensée critique ?

2.1.1. Définition

Il existe de nombreuses définitions de la pensée critique. Différents universitaires et chercheurs mettent l'accent sur différents aspects du concept. Cependant, il existe des points communs à toutes ces définitions, tels que l'importance du raisonnement, de l'évaluation et de l'autoréflexion.

Une définition récente de la pensée critique provient de l'American Philosophical Association (APA), qui affirme que la pensée critique est "le processus de jugement volontaire et autorégulé qui utilise des outils cognitifs tels que l'interprétation, l'analyse, l'évaluation, l'inférence et l'explication des considérations probantes, conceptuelles, méthodologiques ou contextuelles sur lesquelles les jugements sont fondés" (Facione, 2019). Cette définition met en évidence l'idée que la pensée critique implique des processus de réflexion intentionnels et ciblés, ainsi que l'utilisation de divers outils cognitifs pour analyser et évaluer l'information. En outre, elle souligne le rôle de l'autorégulation dans le processus de pensée critique.

Une autre étude récente de Panadero et al. (2021) a souligné l'importance de la métacognition dans la pensée critique. La métacognition fait référence à la capacité de réfléchir sur ses propres processus de pensée, et l'étude a révélé que des niveaux élevés de métacognition étaient positivement corrélés à de meilleures compétences en matière de pensée critique. Cela suggère que le fait d'être conscient de ses propres processus de pensée et de les réguler activement peut améliorer les capacités de réflexion critique.

2.1.2. Caractéristiques

L'esprit consiste à aborder les problèmes et les situations, en faisant preuve de curiosité intellectuelle, d'objectivité et d'une volonté de remettre en question les présupposés. C'est la capacité d'analyser des informations, d'évaluer leur fiabilité et leur pertinence, et de prendre des décisions délibérées et raisonnées.

La pensée critique exige l'exploration de diverses perspectives et l'examen de nos propres préjugés et idées préconçues. La pensée critique se caractérise par les éléments suivants :

1. **Analyser l'information** : L'esprit critique commence par un examen approfondi des informations présentées. Il s'agit de disséquer des idées complexes, d'identifier les éléments essentiels et d'évaluer leur pertinence et leur crédibilité. En analysant les données, les faits et les arguments de manière critique, les individus peuvent acquérir une meilleure compréhension du sujet et prendre des décisions éclairées.
2. **Évaluer les arguments** : La pensée critique exige d'évaluer la validité des arguments et des affirmations. C'est le processus qui consiste à reconnaître les fautes de logique, les préjugés et les incohérences dans le raisonnement. Les individus peuvent distinguer les arguments valables de ceux qui ne le sont pas, en examinant les preuves et le raisonnement à l'appui. Cela leur permet de se forger des opinions bien fondées et de prendre des décisions judicieuses.
3. **Remettre en question** : Les penseurs critiques n'hésitent pas à remettre en question les normes établies, les idées préconçues et la sagesse conventionnelle. Ils approfondissent les préjugés et les croyances en les questionnant. L'interrogation sur les présomptions ouvre la voie à de nouvelles perspectives et à des solutions inventives.
4. **Considérer des perspectives multiples** : La pensée critique encourage à considérer diverses perspectives et à aller au-delà de ses propres points de vue. Les individus acquièrent une compréhension plus profonde de questions complexes en recherchant activement des points de vue différents et en s'engageant dans une conversation réfléchie. Cela favorise l'empathie, la tolérance et une approche inclusive de la résolution des problèmes.
5. **Résolution de problèmes et prise de décision** : La pensée critique est une compétence de résolution de problèmes. Elle nous permet de décomposer des problèmes complexes en éléments plus petits, d'analyser chacun d'entre eux, et de

concevoir des solutions bien raisonnées. En appliquant la pensée critique à la prise de décision, les individus peuvent atténuer les risques, anticiper les conséquences et prendre des décisions conformes à ses objectifs.

L'esprit critique est un processus qui permet aux individus de prendre des décisions rationnelles et bien informées. Il s'agit d'une compétence qui peut être développée et affinée par une pratique répétée.

2.1.3. Valeurs

Lorsque nous réfléchissons aux caractéristiques de la pensée critique, nous pouvons en apprécier la valeur. Les penseurs critiques "entraînent" leur esprit à comprendre, analyser, évaluer, décider et, grâce à ce processus, ils acquièrent des valeurs importantes pour leur vie personnelle et professionnelle. Les penseurs critiques reconnaissent le processus de pensée et prennent le contrôle de leur propre pensée, en excluant les préjugés, les opinions ou les sentiments. Ils apprennent à remettre en question leurs propres pensées afin de prendre de meilleures décisions, à trier les détails importants, en excluant ceux qui ne sont pas pertinents pour faire des déductions logiques, à comprendre les motivations et les opinions des personnes et à savoir quand les prendre en considération.

Les valeurs de la pensée critique (Paul & Elder, 2019; Ennis, 1987) :

- **Clarté** : La pensée critique valorise la clarté de la pensée et de l'expression. La clarté, la première et la plus essentielle des étapes de la pensée critique, implique la compréhension de la question, du problème à résoudre, du but ou de l'objectif à atteindre.
- **Précision** : La pensée critique valorise la précision dans le raisonnement et la prise de décision. Elle encourage les individus à rechercher et à évaluer les preuves de manière objective, sans parti pris, ni idées préconçues.
- **Pertinence des informations** : La pensée critique valorise la pertinence dans l'évaluation des informations. Elle souligne l'importance de déterminer si les informations sont pertinentes pour la question en jeu et d'éviter les informations non pertinentes.
- **Profondeur** : La pensée critique valorise la profondeur de l'analyse. Elle encourage les individus à examiner les questions de manière approfondie et à prendre en compte de multiples perspectives et résultats possibles.
- **Logique** : La pensée critique valorise le raisonnement logique. Elle met l'accent sur l'utilisation d'un raisonnement solide pour tirer des conclusions et prendre des décisions.

- **Précision de la pensée et du langage** : La pensée critique valorise la précision du langage et de la pensée. Elle encourage les individus à utiliser un langage clair et précis, et à être spécifiques dans leurs descriptions et explications.
- **Ouverture d'esprit** : La pensée critique valorise l'ouverture d'esprit. Elle encourage les individus à envisager d'autres perspectives et à être prêts à changer d'avis sur la base de nouvelles preuves.
- **Humilité intellectuelle** : La pensée critique valorise l'humilité intellectuelle. Elle encourage les individus à reconnaître les limites de leurs connaissances et à s'ouvrir à l'apprentissage des autres.
- **Curiosité** : La pensée critique valorise la curiosité. Elle encourage les individus à poser des questions et à rechercher des informations pour mieux comprendre le monde qui les entoure.

2.1.4. Importance de la compétence dans le monde professionnel

La pensée critique a été identifiée comme l'une des compétences clés du 21^e siècle pertinentes pour le marché du travail (Rave et al. 2020 ; Whiting 2020). Les rapports d'organisations réputées telles que le Forum Économique Mondial, le Partnership for 21st Century Skills Framework (Cadre du partenariat pour les compétences du 21^e siècle), l'Association américaine des universités et collèges et l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) ont tous souligné l'importance de la pensée critique pour réussir sur le lieu de travail. Selon ces rapports, la pensée critique implique la capacité d'analyser, d'évaluer et de synthétiser des informations provenant de sources et de perspectives diverses afin de prendre des décisions judicieuses et de résoudre des problèmes complexes. Les employeurs apprécient cette compétence car elle aide les individus à penser objectivement, à prendre des décisions rationnelles et à innover dans un environnement de travail qui évolue rapidement.

En outre, des recherches ont montré que la capacité des employés d'une organisation à réagir rapidement à des situations changeantes et à prendre des décisions raisonnées et fondées sur la recherche est un facteur déterminant de sa réussite (Paskauskiene et al., 2019 ; Powley et Taylor 2014 ; Phan 2011 ; Fung 2014).

Dans l'environnement professionnel rapide et complexe d'aujourd'hui, les organisations doivent être agiles et s'adapter pour rester compétitives, ce qui nécessite des employés capables de penser de manière critique et de prendre des décisions éclairées fondées sur des preuves et des données. Comme l'affirme Elicor (2017), la pensée critique peut être un outil indispensable dans l'administration des organisations, aidant à la découverte de nombreuses solutions pratiques lorsqu'elles opèrent dans des conditions de marché qui exigent un niveau élevé et constant de compétitivité et d'efficacité.

La capacité à générer de nouvelles idées et à remettre en question les anciennes croyances est de plus en plus importante pour les employés. Selon Desai et al. (2016), les employés doivent

être capables de penser de manière créative et être prêts à remettre en question le statu quo pour contribuer au succès de leur organisation. De même, Subramanian (2020) souligne l'importance de développer de nouvelles idées et approches pour obtenir un avantage concurrentiel. L'esprit critique est une compétence clé qui permet aux employés d'analyser et d'évaluer des informations provenant de différentes sources (Sousa et Wilks, 2018) et de considérer la situation analysée sous plusieurs angles (Wang et Zheng, 2016 ; Reed, 2018). En appliquant leurs compétences en matière de pensée critique, les employés peuvent identifier les possibilités d'innovation et d'amélioration, remettre en question les hypothèses et élaborer de nouvelles solutions à des problèmes complexes. En résumé, la pensée critique est une compétence essentielle pour les employés qui veulent réussir car elle leur permet de générer de nouvelles idées et de contribuer au succès de leur organisation.

Cependant, l'esprit critique n'est pas une compétence qui se limite au lieu de travail. Dans la vie quotidienne, l'esprit critique est essentiel parce qu'il facilite des relations saines. Grâce à la pensée critique, une personne devient plus tolérante et ouverte d'esprit. Sa capacité à écouter les points de vue des autres augmente, ce qui lui permet d'être un meilleur compagnon, ami, parent ou collègue de travail. L'esprit critique contribue au développement de l'empathie en encourageant les individus à prendre en compte les problèmes des autres et à essayer de les aider.

2.2. Approches pédagogiques

Enseigner la pensée critique peut être une tâche difficile, mais il existe plusieurs approches efficaces que les formateurs peuvent utiliser pour favoriser les compétences de pensée critique chez leurs apprenants.

Une approche pédagogique basée sur le dialogue encourage les apprenants à remettre en question les hypothèses et les croyances, à contester les arguments et à évaluer les preuves. Les formateurs d'adultes peuvent utiliser cette méthode pour promouvoir la pensée critique en posant des questions ouvertes. L'une de ces approches est la méthode socratique, une approche pédagogique basée sur le dialogue qui s'est avérée efficace pour enseigner la pensée critique. Cette méthode consiste à poser une série de questions pour stimuler la discussion et encourager les apprenants à réfléchir de manière critique sur un sujet ou un problème particulier. En posant des questions approfondies, la méthode socratique encourage les apprenants à remettre en question les hypothèses, à analyser les preuves et à prendre en compte plusieurs points de vue. Cette approche peut favoriser les capacités de réflexion de haut niveau, notamment l'analyse, la synthèse et l'évaluation (Paul & Elder, 2022). Des recherches ont montré que la méthode socratique peut renforcer les capacités de réflexion critique des apprenants, accroître leur engagement et améliorer leurs résultats (Bailin, Case, Coombs, & Daniels, 1999). En utilisant la méthode socratique, les formateurs peuvent créer un environnement de classe qui favorise la pensée critique et aide les apprenants à développer les compétences dont ils ont besoin pour réussir sur le plan académique et professionnel.

L'apprentissage par problèmes (APP) est une approche pédagogique centrée sur l'apprenant qui favorise la pensée critique en impliquant les apprenants dans des problèmes ou des scénarios du monde réel. L'APP implique une série d'activités qui encouragent les apprenants à travailler en collaboration, à identifier les informations pertinentes, à analyser le problème et à développer et mettre en œuvre des solutions (Savin-Baden & Major, 2013). La recherche a montré que l'APP est un moyen efficace de développer les capacités de réflexion critique et d'améliorer les résultats scolaires (Hmelo-Silver, 2004). L'APP peut également améliorer la motivation, l'engagement et la rétention des connaissances des apprenants (Maudsley & Strivens, 2000). L'un des points forts de l'APP est qu'elle peut être adaptée à différentes disciplines et à différents niveaux d'enseignement (Duch, Groh, & Allen, 2001).

L'apprentissage collaboratif implique un travail de groupe et encourage les apprenants à travailler ensemble pour résoudre des problèmes, partager des idées et fournir un retour d'information. Selon une étude de Johnson et Johnson (1994), cette approche favorise la pensée critique en exposant les apprenants à des perspectives différentes et en les encourageant à prendre en compte des points de vue multiples.

L'apprentissage basé sur l'investigation, qui consiste à demander aux étudiants d'étudier une question ou un problème, et de développer des solutions basées sur leur analyse et leur évaluation des informations recueillies. Selon une étude de Hmelo-Silver (2004), l'apprentissage fondé sur l'investigation s'est révélé efficace pour développer les capacités de réflexion critique des élèves.

L'apprentissage basé sur des cas, qui consiste à présenter aux élèves des scénarios ou des cas réels, et à leur demander d'analyser et d'évaluer les informations fournies afin de trouver des solutions. Selon une étude réalisée par Miller et ses collègues (2018), l'apprentissage basé sur des cas s'est avéré efficace pour développer les compétences de pensée critique des étudiants.

2.2.1. Défis / obstacles

La pensée critique dans la formation est confrontée à divers défis et obstacles qui entravent son développement et son application. Voici quelques-uns des principaux défis et obstacles liés à la pensée critique dans le domaine de la formation :

Temps et ressources limités : L'un des principaux obstacles à la pensée critique dans la formation est le manque de temps et de ressources disponibles pour l'enseignement et l'apprentissage. Les formateurs d'adultes doivent souvent couvrir un vaste programme en peu de temps, ce qui laisse peu de temps pour les exercices de pensée critique et les discussions. Lorsque les gens sont pressés par le temps, ils peuvent s'appuyer sur des heuristiques ou des raccourcis pour porter des jugements, ce qui peut conduire à des erreurs ou à des biais (Kahneman, 2011), cela, sans compter que les établissements d'enseignement n'ont pas toujours les ressources nécessaires pour leur fournir le matériel et les outils nécessaires pour enseigner efficacement la pensée critique.

Résistance au changement : Certains formateurs d'adultes peuvent être réticents à l'idée de modifier leurs méthodes d'enseignement pour y intégrer des compétences en matière de pensée critique. Ils ont des idées conservatrices et des valeurs traditionnelles qu'il est difficile de changer (approches centrées sur le formateur d'adultes, salles de classe strictement contrôlées, etc.) Cela peut constituer un obstacle important à la pensée critique, car cela peut empêcher les gens d'envisager d'autres perspectives ou des preuves qui contredisent leurs propres croyances (Nickerson, 1998). D'autres peuvent être réticents à accorder autant de liberté à leurs apprenants, à leur permettre d'exprimer leurs opinions ou même de juger les opinions des autres, même si c'est de manière démocratique.

Surcharge cognitive : Lorsque les personnes reçoivent trop d'informations à la fois, elles peuvent être submergées et éprouver des difficultés à traiter et à évaluer les informations de manière efficace. Cela peut être mentalement épuisant pour certains apprenants et peut entraver la pensée critique et conduire à des erreurs de jugement (Sweller, 2010). Imaginez des apprenants adultes qui reçoivent une telle quantité d'informations en peu de temps ! Bien qu'ils en aient besoin, cela peut devenir un obstacle à la pensée critique.

Manque d'informations : La pensée critique nécessite une quantité suffisante d'informations pour prendre des décisions éclairées. Lorsque les informations sont incomplètes ou insuffisantes, il peut être difficile d'analyser une situation ou de prendre une décision fondée sur des preuves (Halpern, 1998). Sans connaissances, il peut être difficile d'évaluer efficacement les informations et de porter des jugements éclairés. (Kuhn, 1991)

Surmonter les idées préconçues et les croyances des apprenants : De nombreux apprenants peuvent être réticents à remettre en question leurs hypothèses et préférer se fier à leur intuition ou à leurs croyances plutôt que de s'engager dans une réflexion critique. Le biais de confirmation est la tendance à rechercher et à interpréter les informations d'une manière qui confirme les croyances existantes. Ce biais peut constituer un obstacle important à la pensée critique, en particulier pour les adultes qui ont des idées plus arrêtées, difficiles à changer. Elle peut empêcher les personnes d'envisager d'autres perspectives ou des preuves qui contredisent leurs propres croyances (Nickerson, 1998). En outre, la pensée critique exige un effort cognitif important. En outre, les apprenants sont exposés à un éventail limité de points de vue, de sorte qu'ils peuvent avoir du mal à réfléchir de manière critique sur des questions et des problèmes complexes.

Barrières culturelles, sociétales et linguistiques : Les apprenants issus de cultures et de langues différentes peuvent avoir des approches différentes de la pensée critique, ce qui rend difficile leur enseignement d'une manière qui soit efficace pour tous les apprenants. D'autres, en raison d'exclusions sociales, peuvent ne pas être familiers avec les sujets discutés ou ne pas avoir une variété d'opinions à soutenir, ou encore, ne pas avoir eu les mêmes occasions d'exercer leurs compétences en matière de discussion.

Enfin, les formateurs d'adultes peuvent avoir du mal à concevoir une méthodologie adaptée à un cours de pensée critique. La discussion ouverte, l'enseignement de l'argumentation ou de l'analyse et de la synthèse des idées peuvent constituer un défi. Les formateurs d'adultes peuvent également éprouver des difficultés à évaluer efficacement les compétences en matière de pensée critique. Les évaluations traditionnelles, telles que les tests à choix

multiplés, peuvent ne pas refléter avec précision les capacités de réflexion critique des apprenants. Les formateurs d'adultes peuvent avoir besoin d'utiliser des évaluations plus authentiques, telles que des devoirs et des projets écrits, pour évaluer les compétences de pensée critique des apprenants.

Par conséquent, nous reconnaissons l'importance du rôle des formateurs d'adultes dans l'atténuation des effets de ces obstacles, l'identification de méthodes pour les surmonter avec les approches mentionnées précédemment et la modification de la façon dont ils enseignent pour créer les conditions permettant aux apprenants adultes de développer des compétences en matière de pensée critique.

2.2.2. Le rôle du formateur

Les formateurs jouent un rôle crucial en cultivant un état d'esprit qui permet aux apprenants de penser de manière indépendante, de remettre en question les présomptions et d'analyser l'information de manière critique. Plus particulièrement, les formateurs sont chargés de :

- **Créer un environnement favorable** : Il est essentiel, pour les éducateurs, de créer un environnement d'apprentissage sûr et inclusif qui favorise un dialogue ouvert, un débat respectueux et l'exploration de diverses perspectives. En cultivant l'empathie et l'écoute active, les éducateurs s'assurent que tous les apprenants se sentent entendus et valorisés. Cette approche inclusive favorise un sentiment d'appartenance et permet aux apprenants d'exprimer leurs pensées, de poser des questions difficiles et de s'engager activement dans les discussions.
- **Promouvoir l'engagement actif** : En encourageant l'engagement actif et en s'éloignant de l'enseignement magistral traditionnel, les formateurs facilitent les discussions, les activités de groupe et les exercices de résolution de problèmes qui encouragent les apprenants à participer activement à leur propre apprentissage. Ils encouragent ainsi une meilleure compréhension des concepts et une réflexion indépendante, ainsi qu'une pensée critique.
- **Fournir des conseils et un mentorat** : Sur le chemin de la pensée critique, les formateurs peuvent servir de mentors et de guides. Ils peuvent aider les apprenants à affiner leurs compétences en matière de pensée critique en leur donnant des conseils, en leur posant des questions qui les amènent à réfléchir et en les incitant à approfondir leur processus de pensée.
- **Incorporer des scénarios du monde réel** : Les formateurs peuvent relier les compétences de pensée critique à des scénarios du monde réel, en démontrant aux apprenants la valeur pratique des compétences critiques. En intégrant des événements d'actualité, des études de cas et des scénarios de la vie réelle dans le programme d'études, les formateurs préparent les apprenants aux défis qu'ils rencontreront dans leurs activités futures.

En conclusion, en encourageant une culture de la recherche, de la curiosité et de l'indépendance intellectuelle, les formateurs donnent aux apprenants les moyens de devenir des penseurs critiques tout au long de leur vie, capables de s'adapter, d'innover et d'apporter une contribution significative à la société.

2.2.3. Caractéristiques de la classe

Une classe de pensée critique est un environnement d'apprentissage qui encourage les apprenants à développer leurs capacités de raisonnement et à réfléchir en profondeur sur le matériel qu'ils étudient. Voici quelques-unes des principales caractéristiques d'une classe de pensée critique :

- **Engagement actif** : Dans une classe de pensée critique, les apprenants sont activement engagés dans leur apprentissage. Ils sont encouragés à participer aux discussions et aux débats, à poser des questions et à remettre en cause les hypothèses. La recherche a montré que l'apprentissage actif peut accroître l'engagement de l'apprenant et favoriser un apprentissage plus approfondi (Freeman et al., 2014).
- **Favoriser le raisonnement** : La classe est axée sur le développement des compétences de raisonnement, notamment l'analyse, la synthèse et l'évaluation des informations (Marshall, 2016). Les apprenants apprennent à évaluer les preuves et les arguments et à porter des jugements éclairés.
- **Questions ouvertes** : Les formateurs d'adultes utilisent des questions ouvertes pour promouvoir la pensée critique. Ces questions obligent les apprenants à réfléchir au-delà d'une simple réponse (par oui ou par non) et à fournir des réponses réfléchies et bien argumentées, ce qui favorise la fluidité et la créativité. Les salles de classe axées sur la pensée critique accordent la priorité au fait de poser des questions comme moyen de s'engager dans des idées complexes et de les comprendre. Selon Brookfield (2012), "le questionnement est au cœur de la pensée critique" et les classes de pensée critique encouragent les apprenants à poser des questions ouvertes qui conduisent à une exploration et une analyse plus approfondies.
- **Collaboration** : La classe met l'accent sur la collaboration entre les apprenants. Les apprenants travaillent en groupes pour résoudre des problèmes et partager des idées. Cela contribue à promouvoir la diversité des points de vue et encourage les apprenants à apprendre les uns des autres.
- **Évaluation des capacités de raisonnement** : Dans une classe de pensée critique, les formateurs d'adultes évaluent les capacités de raisonnement des apprenants ainsi que leur connaissance du contenu. Il peut s'agir de devoirs qui demandent aux apprenants d'analyser des arguments ou d'évaluer des preuves.
- **Pertinence dans le monde réel** : Les classes de pensée critique utilisent des exemples du monde réel pour aider les étudiants à appliquer les compétences de pensée critique à des contextes pertinents et significatifs. Selon Halpern (2014), "les exemples du

monde réel donnent aux étudiants l'occasion d'appliquer les compétences de pensée critique à des problèmes et des questions authentiques". Les apprenants apprennent à appliquer leurs connaissances pour résoudre des problèmes réels et prendre des décisions éclairées.

- **Créativité** : Les apprenants sont encouragés à penser de manière créative, en utilisant leur imagination pour générer des solutions innovantes aux problèmes.
- **Résolution de problèmes** : Les apprenants apprennent à identifier les problèmes, à les analyser et à trouver des solutions efficaces. Une classe de pensée critique encourage les élèves à prendre en compte de multiples perspectives lorsqu'ils analysent des informations et résolvent des problèmes (Paul & Elder, 2013). Cet objectif est atteint grâce à des lectures, des discussions et des travaux diversifiés qui exposent les élèves à des points de vue différents.
- **Favoriser un environnement d'apprentissage sûr et favorable** : Une classe de pensée critique se caractérise par un environnement d'apprentissage sûr et favorable où les élèves se sentent à l'aise pour exprimer leurs opinions et leurs idées (Pascarella & Terenzini, 2018). Ceci est important car la pensée critique implique la remise en question des hypothèses et du statu quo.

En général, une classe de pensée critique est une classe dans laquelle les apprenants sont incités à réfléchir de manière approfondie et critique à la matière qu'ils étudient et à appliquer leurs capacités de raisonnement à des problèmes du monde réel.

2.2.4. Évaluation

L'évaluation est cruciale pour évaluer l'apprentissage et la compréhension des concepts de pensée critique par les élèves. Les formateurs peuvent évaluer le développement des compétences de pensée critique dans une classe par les moyens suivants :

- **En posant des questions ouvertes** : Plutôt que de demander aux apprenants de simplement se rappeler des informations, les formateurs d'adultes peuvent leur poser des questions qui les obligent à analyser et à évaluer les informations qu'ils ont apprises. Les formateurs adultes doivent encourager les apprenants à expliquer leur raisonnement et à fournir des preuves à l'appui de leurs réponses. Demander des informations apprises mot pour mot ne fait pas partie d'une classe où l'on fait preuve d'esprit critique.
- **Assigner des projets et des présentations** : Les projets et les présentations exigent des apprenants qu'ils fassent preuve d'esprit critique pour mener à bien leur mission. Les formateurs d'adultes doivent s'assurer que les critères et les attentes sont clairs. Cela permettra également de vérifier la compréhension et la créativité des apprenants.
- **Mener des débats et des discussions** : Les débats et les discussions permettent aux apprenants d'exercer leur esprit critique en présentant des arguments et des

contre-arguments, en évaluant les preuves et en tenant compte de différents points de vue. Ils permettent également aux enseignants d'observer la capacité des étudiants à analyser et à évaluer les informations en temps réel (Paul & Elder, 2006).

- **Évaluation par les pairs** : L'évaluation permet aux apprenants d'évaluer le travail de leurs pairs et de recevoir des commentaires sur leurs propres performances (Brookhart & Moss, 2016). Cela peut contribuer à créer un environnement d'apprentissage collaboratif et à fournir aux apprenants des perspectives multiples sur le processus de pensée critique.

Dans l'ensemble, il est important de se rappeler que l'évaluation est un processus continu. Les formateurs d'adultes doivent s'efforcer de créer une culture de classe qui encourage la pensée critique et offre aux apprenants des occasions régulières de pratiquer et de développer ces compétences.

2.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes

Comme cela a été établi, l'esprit critique est une compétence nécessaire à acquérir car elle permet d'améliorer les possibilités d'emploi. Cela devient encore plus crucial dans la formation des adultes, où les apprenants disposent de peu de temps pour mettre en pratique ces compétences. La méthode du questionnement socratique est une application et une pratique efficaces de la pensée critique dans la formation des adultes. Elle s'inspire du style d'enseignement de Socrate, le philosophe grec de l'Antiquité. Les formateurs facilitent l'apprentissage en guidant les apprenants à travers une série de questions qui remettent en cause les hypothèses, provoquent une analyse approfondie et favorisent un dialogue constructif.

La méthode du questionnement socratique vise à promouvoir la pensée critique en encourageant les apprenants à examiner leurs propres croyances, à explorer différentes perspectives et à développer un raisonnement logique. Elle favorise la participation active, la réflexion et le développement de compétences critiques. Elle peut être utilisée dans la pratique en suivant les étapes suivantes :

- **Créer un environnement d'apprentissage sûr** : Créer un environnement de classe favorable et respectueux où les apprenants se sentent à l'aise pour exprimer leurs idées. Encourager un dialogue ouvert et assurer aux apprenants que toutes les préoccupations et contributions sont appréciées.
- **Poser des questions poussant à la réflexion** : Poser des questions ouvertes qui remettent en question les hypothèses, encouragent l'analyse et favorisent la pensée critique. Ces questions ne doivent pas se limiter à de simples réponses factuelles, mais inciter les apprenants à fournir des preuves, à envisager d'autres points de vue et à explorer des concepts.

- **Prévoir un temps de réflexion** : Laisser suffisamment de temps aux apprenants pour traiter les questions posées et y réfléchir. Prévoir des moments de silence pour encourager une réflexion approfondie et donner aux apprenants l'occasion de formuler des réponses réfléchies.
- **Encourager la discussion et le dialogue** : Guider les apprenants dans des discussions interactives qui permettent l'échange d'idées, des réponses réfléchies à divers points de vue et la construction d'arguments fondés sur des preuves. Aider les apprenants à participer à des débats respectueux, en les encourageant à remettre en question le raisonnement des autres et à s'appuyer sur des idées communes. Envisager de fournir des lignes directrices pour une facilitation efficace, telles que l'établissement de règles de base pour une communication respectueuse et l'utilisation de techniques telles que la paraphrase pour assurer une compréhension mutuelle.
- **Chercher la clarté et les preuves** : En posant des questions complémentaires, demander aux apprenants d'apporter des éclaircissements, des preuves et un raisonnement logique à l'appui de leurs arguments. Cela aide les apprenants à développer leur capacité à articuler efficacement leurs pensées, à évaluer l'information de manière critique et à affiner leurs capacités de raisonnement.
- **Fournir un retour d'information et une réflexion guidée** : Offrir un retour d'information constructif sur les réponses des apprenants, en soulignant les points forts et les points à améliorer. Encourager les apprenants à réfléchir à leur processus de pensée, à évaluer l'efficacité de leurs arguments et à envisager d'autres points de vue.
- **Faire le lien avec les applications du monde réel** : Relier le questionnement socratique à des scénarios et des applications du monde réel. Aider les apprenants à comprendre la pertinence pratique de la pensée critique en explorant la manière dont elle peut être appliquée dans leur vie personnelle, leurs études et leur future carrière.

En mettant en œuvre la méthode du questionnement socratique en tant que pratique d'enseignement, les formateurs peuvent favoriser une culture de classe qui valorise la

Ressources

- Dr. Richard Paul Et Dr. Linda Elder "Mini-guide de la Pensée Critique Concepts et Instruments" (Fondation pour la pensée critique). Disponible ici : [Pensée Critique](#) (consulté le 22/04/23)
- Pensée Critique : Définition, Illustration Et Applications, Jacques Boisvert Professeur Cégep Saint-Jean-sur-Richelieu (non daté). Disponible ici : [Pensée critique: définition, illustration et applications](#) (consulté le 22/04/23)
- Apprendre et éduquer à la pensée critique - [EduKey](#) (2021) Disponible ici : [Apprendre et éduquer à la pensée critique](#) (consulté le 22/04/23)

3. INITIATIVE

Introduction

L'esprit d'initiative est un trait de caractère très précieux dans un monde en constante évolution, où l'on attend des individus qu'ils prennent des mesures proactives, qu'ils fassent preuve d'ingéniosité et qu'ils favorisent l'innovation.

Les employeurs recherchent des employés qui sont autonomes, capables de prendre des mesures indépendantes et qui affichent une volonté d'aller au-delà des tâches qui leur sont assignées.

Il est donc essentiel que les formateurs d'adultes mettent l'accent sur le développement de l'esprit d'initiative chez les apprenants, afin de les doter en compétences nécessaires à leur réussite. Cette section vise à définir l'esprit d'initiative et comment les formateurs d'adultes peuvent encourager et renforcer les capacités de prise d'initiative des apprenants.

Objectifs d'apprentissage

Les apprenants seront capables de :

- comprendre le concept d'initiative et sa signification dans les contextes personnels et professionnels.
- reconnaître les avantages de l'initiative dans la vie moderne et sur le lieu de travail.
- d'explorer les approches pédagogiques qui favorisent le développement de l'esprit d'initiative
- d'identifier les bonnes pratiques et les applications de l'initiative dans la formation des adultes.

3.1. Qu'est-ce que l'initiative?

3.1.1. Définition

L'initiative peut être définie comme la capacité et la volonté de prendre des mesures indépendantes, de faire preuve d'auto-motivation et de conduire des changements positifs. Elle implique de rechercher activement des opportunités, d'identifier les problèmes et de prendre des mesures proactives pour les résoudre. Les personnes qui font preuve d'initiative ont le sens de l'appropriation, de la responsabilité, et sont prêtes à aller au-delà de ce qui est attendu.

Il existe plusieurs définitions et perspectives de l'initiative, mais elles convergent vers l'idée que l'initiative implique une action autodirigée, une prise de décision proactive et la capacité

de saisir les opportunités. L'initiative va au-delà de la simple conformité et exige des individus qu'ils prennent des risques, qu'ils fassent preuve d'adaptabilité et qu'ils relèvent les défis.

Les recherches menées par Frese et Fay (2001) montrent que l'esprit d'initiative est un facteur clé de la réussite personnelle et professionnelle. Leur étude suggère que les personnes qui font preuve d'initiative sont plus susceptibles d'atteindre leurs objectifs, d'éprouver une plus grande satisfaction au travail et de contribuer à la croissance et à l'innovation de l'organisation.

3.1.2. Caractéristiques

Dans le domaine du développement personnel, l'initiative se caractérise par la nature proactive et autonome d'un individu. Elle englobe une série de qualités et de comportements qui contribuent à une action indépendante et à un changement positif. Voici quelques aspects clés de l'esprit d'initiative :

- **Un état d'esprit proactif** : Les personnes qui font preuve d'initiative ont un état d'esprit proactif, c'est-à-dire qu'elles recherchent activement des opportunités, se fixent des objectifs et prennent des initiatives sans attendre d'instructions ou de motivations extérieures.
- **Approche axée sur les objectifs** : L'esprit d'initiative implique de fixer des objectifs clairs et de prendre des mesures délibérées pour les atteindre. Les personnes qui font preuve d'initiative ont un sens aigu de l'orientation et travaillent avec persévérance pour atteindre leurs objectifs.
- **Débrouillardise et adaptabilité** : L'esprit d'initiative implique de faire preuve d'ingéniosité et d'adaptabilité dans diverses situations. Les personnes qui font preuve d'initiative sont capables de trouver des solutions créatives, de s'adapter à des circonstances changeantes et de saisir des opportunités dans des environnements dynamiques.
- **Prise de risques et résilience** : L'esprit d'initiative implique souvent de prendre des risques calculés et de relever des défis. Les personnes qui font preuve d'initiative ne se laissent pas décourager par les revers ou les échecs. Au contraire, elles font preuve de résilience et tirent les leçons de leurs expériences pour s'améliorer et aller de l'avant.
- **Résolution proactive des problèmes** : L'esprit d'initiative englobe la capacité à identifier les problèmes et à rechercher activement des solutions. Les personnes qui font preuve d'initiative prennent la responsabilité d'aborder les problèmes et contribuent à trouver des solutions innovantes et pratiques.
- **Motivation personnelle** : L'esprit d'initiative est étroitement lié à la motivation personnelle. Les personnes qui font preuve d'initiative possèdent une motivation interne et une autodiscipline qui les poussent à agir, même en l'absence de récompenses externes ou de supervision.

3.1.3. Valeurs

L'initiative a une valeur intrinsèque dans les contextes personnels et professionnels. En prenant des initiatives, les individus peuvent bénéficier de divers avantages et s'épanouir. Voici quelques valeurs associées à l'initiative :

L'autonomisation et l'auto-efficacité : L'initiative permet aux individus de s'approprier leurs actions et leurs résultats. Elle renforce la confiance en soi et l'estime de soi, car les individus témoignent de leur capacité à initier des changements positifs et à atteindre les résultats souhaités.

- **Adaptabilité et croissance** : L'initiative favorise l'adaptabilité et l'état d'esprit de croissance. Elle permet aux individus d'accepter le changement, d'acquérir de nouvelles compétences et de s'adapter à des circonstances changeantes. En prenant des initiatives, les individus peuvent continuellement améliorer et développer leurs capacités.
- **Innovation et créativité** : L'initiative encourage les individus à penser de manière créative et à trouver des solutions innovantes aux défis. Elle suscite de nouvelles idées et approches, ce qui favorise le développement personnel et contribue à l'innovation au sein de l'organisation.
- **Potentiel de leadership** : L'esprit d'initiative est étroitement associé aux qualités de leadership. Les personnes qui font preuve d'initiative sont plus susceptibles d'assumer des rôles de leadership, d'inspirer les autres et de conduire des changements positifs au sein des équipes et des organisations.
- **Réussite professionnelle** : L'esprit d'initiative est très apprécié des employeurs et constitue souvent un facteur clé de l'avancement professionnel. Les personnes qui font preuve d'initiative sont reconnues pour leur capacité à diriger des projets, à résoudre des problèmes et à contribuer au succès de l'organisation.

La capacité à prendre des initiatives est particulièrement importante dans un monde où les individus doivent s'adapter aux nouveaux défis et saisir les opportunités. La pandémie de COVID-19 a encore souligné l'importance de l'esprit d'initiative pour traverser les périodes d'incertitude et conduire des changements positifs. En encourageant l'esprit d'initiative chez les apprenants, les formateurs peuvent leur donner les moyens de devenir des individus proactifs et motivés, capables de relever des défis, de saisir des opportunités et d'apporter des contributions significatives dans leur vie personnelle et professionnelle.

3.1.4. Importance de la compétence dans le monde professionnel

L'esprit d'initiative est de plus en plus crucial dans l'environnement dynamique et compétitif d'aujourd'hui. Les progrès technologiques rapides, l'évolution des secteurs et la nécessité

d'innover en permanence font de la prise d'initiative un atout précieux. Voici quelques raisons pour lesquelles l'esprit d'initiative est important :

- **Résolution proactive des problèmes** : L'esprit d'initiative permet aux individus d'identifier les problèmes et de rechercher activement des solutions, contribuant ainsi au développement et à l'amélioration personnels. Dans le cadre professionnel, les personnes qui font preuve d'initiative peuvent relever les défis rapidement, ce qui se traduit par une efficacité et une productivité accrues.
- **Adaptabilité et résilience** : L'esprit d'initiative cultive la capacité d'adaptation, ce qui permet aux individus d'accepter le changement, de saisir les opportunités et de faire face à l'incertitude. Elle permet aux individus de sortir de leur zone de confort, d'explorer de nouvelles possibilités et de rebondir après un échec.
- **Innovation et créativité** : L'initiative stimule l'innovation en encourageant les individus à penser de manière créative, à prendre des risques et à explorer des idées non conventionnelles. Les personnes qui font preuve d'initiative contribuent à une culture de l'innovation, favorisant le progrès et la croissance dans divers domaines.
- **Potentiel de leadership** : L'esprit d'initiative est étroitement lié aux qualités de leadership. Les personnes qui font preuve d'initiative sont plus susceptibles d'assumer des rôles de leadership, d'inspirer les autres et de conduire des changements positifs au sein des équipes et des organisations.

3.2. Approches pédagogiques

3.2.1. Enseigner l'initiative

Pour encourager et développer l'esprit d'initiative chez les apprenants, les formateurs d'adultes peuvent recourir à diverses approches pédagogiques. Voici quelques stratégies efficaces :

- **Apprentissage par le projet** : Faire participer les apprenants à des projets qui leur demandent de prendre des initiatives, de fixer des objectifs, de planifier et d'exécuter des tâches, et d'assumer la responsabilité de leur apprentissage. Les projets offrent des possibilités de prise de décision indépendante, de résolution de problèmes et de réflexion créative.
- **Apprentissage par l'expérience** : Encourager les apprenants à s'engager activement dans des expériences du monde réel qui favorisent l'initiative. Les sorties sur le terrain, les stages, les simulations et les exercices pratiques permettent aux apprenants d'appliquer leurs connaissances, de s'approprier la situation et de développer leurs capacités d'initiative.
- **Autonomie et apprentissage autodirigé** : Créer un environnement qui favorise l'autonomie et l'autodirection de l'apprenant. Permettre aux apprenants de choisir les

sujets qui les intéressent, de concevoir leur parcours d'apprentissage et de fixer des objectifs. Fournir des conseils et un soutien en tant que facilitateurs plutôt que de s'appuyer uniquement sur des approches traditionnelles dirigées par un instructeur.

- **Réflexion et métacognition** : Incorporer des activités de réflexion pour améliorer les compétences métacognitives des apprenants. Encourager les apprenants à analyser de manière critique leurs actions, à évaluer les résultats et à identifier les domaines à améliorer. La réflexion favorise la connaissance de soi et aide les apprenants à reconnaître leurs forces, leurs faiblesses et leurs possibilités de développement.

3.2.2. Défis / obstacles

Développer et encourager l'esprit d'initiative chez les apprenants peut se heurter à plusieurs défis et obstacles. Ces facteurs peuvent entraver la culture et l'application de l'initiative dans un contexte formateur. Voici quelques-uns des principaux défis et obstacles liés à la promotion de l'initiative :

- **Autonomie et responsabilisation limitées** : Dans les contextes éducatifs traditionnels, les apprenants peuvent être confrontés à des possibilités limitées de prendre des initiatives et des décisions indépendantes. Un programme d'études et une approche pédagogique rigides peuvent limiter l'autonomie des apprenants et les décourager de prendre des mesures proactives.
- **Peur de l'échec et aversion pour le risque** : Les apprenants peuvent hésiter à prendre des initiatives en raison de la peur de l'échec ou des conséquences potentielles d'une erreur. L'accent mis sur les évaluations à enjeux élevés et la crainte d'une évaluation négative peuvent dissuader les apprenants de prendre des risques et d'explorer de nouvelles possibilités.
- **Manque de motivation et d'objectifs** : les apprenants peuvent avoir du mal à prendre des initiatives s'ils manquent de motivation intrinsèque et d'objectifs clairs. Lorsque les apprenants ne voient pas la pertinence ou le sens de leurs actions, ils peuvent être moins enclins à prendre des initiatives ou à s'investir dans leur apprentissage.
- **Exposition limitée à des contextes réels** : Les apprenants peuvent avoir du mal à appliquer leur esprit d'initiative dans des contextes réels si leurs expériences éducatives sont principalement axées sur les connaissances théoriques et déconnectées des applications pratiques. L'absence d'expériences d'apprentissage authentiques peut entraver le développement de l'esprit d'initiative.
- **Facteurs socioculturels** : Les normes culturelles et sociétales, ainsi que l'influence des pairs, peuvent avoir un impact sur la volonté des apprenants de faire preuve d'initiative. Les valeurs culturelles qui donnent la priorité à l'obéissance et à la conformité plutôt qu'à l'initiative individuelle peuvent poser des problèmes lorsqu'il s'agit de favoriser une culture de l'initiative.

- **La résistance des formateurs au changement** : Certains formateurs peuvent résister à l'idée d'intégrer des stratégies de promotion de l'initiative dans leurs pratiques d'enseignement. Les méthodes d'enseignement traditionnelles qui privilégient l'obéissance et le conformisme peuvent entraver le développement de l'esprit d'initiative chez les apprenants. Il est essentiel de vaincre la résistance au changement des formateurs pour promouvoir une culture de l'initiative.

Manque de modèles et de mentors : Les apprenants bénéficient de modèles positifs et de mentors qui font preuve d'initiative et l'encouragent. L'absence d'une telle orientation et d'un tel soutien peut limiter la compréhension qu'ont les apprenants de ce que signifie prendre des initiatives et des avantages potentiels qu'elles offrent.

3.2.3. Le rôle du formateur

Les formateurs jouent un rôle essentiel dans l'encouragement et le développement de l'esprit d'initiative des apprenants. Ils peuvent créer un environnement qui encourage et soutient le développement de l'initiative de la manière suivante :

- **En créant un environnement d'apprentissage favorable et valorisant** : Les formateurs doivent créer un environnement sûr et inclusif où les apprenants se sentent capables de prendre des initiatives. Cela implique de donner aux apprenants la possibilité d'exprimer leurs idées, d'encourager la réflexion indépendante et de valoriser les différentes perspectives.
- **Promouvoir l'autonomie et l'appropriation** : Les formateurs doivent concevoir des expériences d'apprentissage qui permettent aux apprenants d'avoir un sentiment d'appropriation et de contrôle sur leur apprentissage. Offrir des choix, encourager l'apprentissage autodirigé et favoriser l'action de l'apprenant peut faciliter le développement de l'esprit d'initiative.
- **Faciliter les liens authentiques avec le monde réel** : Les formateurs doivent concevoir des activités d'apprentissage qui se rapportent à des contextes et à des défis du monde réel. En intégrant des tâches, des projets et des simulations authentiques, les formateurs aident les apprenants à comprendre la pertinence et l'application de l'esprit d'initiative dans des situations pratiques.
- **Encourager la réflexion et l'auto-évaluation** : Les formateurs doivent guider les apprenants dans la réflexion sur leurs actions et leurs décisions, en les aidant à reconnaître l'impact de leur initiative. L'auto-évaluation peut permettre aux apprenants de développer des compétences métacognitives et de devenir plus conscients de leurs points forts et des domaines dans lesquels ils doivent progresser.
- **Servir de mentors et de modèles** : Les formateurs peuvent inspirer et guider les apprenants en faisant eux-mêmes preuve d'initiative. En montrant des comportements proactifs, en prenant des risques et en partageant des histoires personnelles

d'initiative, les formateurs peuvent inspirer les apprenants à développer leur propre esprit d'initiative.

- **Fournir un retour d'information et des conseils constructifs** : Les formateurs doivent offrir un retour d'information opportun et constructif qui reconnaît et encourage l'initiative des apprenants. En fournissant des conseils et un soutien, les formateurs aident les apprenants à relever les défis, à tirer les leçons des échecs et à affiner leurs compétences en matière d'initiative.
- **Intégrer des opportunités de collaboration** : Les formateurs peuvent encourager l'esprit d'initiative en favorisant les expériences d'apprentissage en collaboration. Les projets de groupe, le travail d'équipe et la collaboration entre pairs permettent aux apprenants de mettre en pratique leur esprit d'initiative dans un contexte social, d'apprendre des points de vue des autres et de développer des compétences en matière de travail d'équipe et de communication.

En adoptant ces rôles et stratégies, les formateurs peuvent créer un environnement qui nourrit et développe l'esprit d'initiative des apprenants, leur permettant de devenir des individus proactifs, auto-motivés et autonomes, capables de conduire des changements positifs dans leur vie personnelle et professionnelle.

3.2.4. Caractéristiques de la classe

Une classe axée sur l'initiative est un environnement d'apprentissage qui nourrit et cultive la capacité des apprenants à prendre des initiatives et à conduire des changements positifs. Voici quelques caractéristiques clés d'une classe axée sur l'initiative :

- **Engagement actif** : Dans une classe axée sur l'initiative, les apprenants sont activement engagés dans leur apprentissage. Ils sont encouragés à s'approprier leur éducation, à fixer des objectifs et à prendre l'initiative de concevoir et de mettre en œuvre des expériences d'apprentissage.
- **Responsabilisation et autonomie** : La salle de classe favorise un sentiment de responsabilisation et d'autonomie chez les apprenants. Ils ont la liberté d'explorer leurs intérêts, de prendre des décisions et de prendre des initiatives dans leur parcours d'apprentissage.
- **Fixation d'objectifs et planification** : Les apprenants sont encouragés à se fixer des objectifs et à élaborer des plans d'action pour les atteindre. Ils apprennent à identifier les domaines à améliorer, à créer des stratégies et à suivre leurs progrès.
- **L'esprit de résolution de problèmes** : La salle de classe favorise un état d'esprit axé sur la résolution de problèmes, où les apprenants sont encouragés à identifier les défis, à chercher des solutions et à prendre des initiatives pour surmonter les obstacles. Ils développent la résilience et la persévérance face aux échecs.

- **Collaboration et travail d'équipe** : Les apprenants s'engagent dans des projets et des activités de collaboration qui favorisent le travail d'équipe et la coopération. Ils apprennent à travailler efficacement en groupe, à partager les responsabilités et à tirer parti de l'intelligence collective pour atteindre des objectifs communs.
- **Encouragement de la créativité et de l'innovation** : La classe encourage les apprenants à penser de manière créative et innovante. Ils ont la possibilité d'explorer de nouvelles idées, de générer des solutions uniques et de prendre des risques dans leur processus d'apprentissage.
- **Application dans le monde réel** : La classe met l'accent sur l'application pratique de l'initiative. Les apprenants sont exposés à des contextes réels où ils peuvent appliquer leurs compétences en matière d'initiative pour résoudre des problèmes authentiques, prendre des décisions éclairées et créer des changements positifs.
- **Réflexion et auto-évaluation** : Les apprenants sont encouragés à réfléchir à leurs actions, à évaluer leurs progrès et leurs propres capacités d'initiative. Ils développent leur conscience de soi, identifient les domaines dans lesquels ils peuvent progresser et se fixent de nouveaux objectifs.
- **Mentorat et orientation** : Les formateurs jouent le rôle de mentors et de guides. Ils apportent soutien, encouragements et conseils aux apprenants au fur et à mesure qu'ils développent leurs compétences en matière d'initiative. Ils offrent un retour d'information, partagent leurs expériences et incitent les apprenants à prendre des initiatives.

3.2.5. Évaluation

L'évaluation dans une classe axée sur l'initiative est cruciale pour évaluer le développement des compétences des apprenants en matière d'initiative et leur capacité à prendre des mesures proactives. Les formateurs peuvent évaluer l'esprit d'initiative de la manière suivante :

- **Évaluations basées sur des projets** : Assigner des projets qui demandent aux apprenants de prendre des initiatives, de planifier et d'exécuter leurs idées. Ces projets peuvent être évalués en fonction de la capacité de l'apprenant à se fixer des objectifs, à agir et à faire preuve de créativité et d'innovation.
- **Auto-évaluation et réflexion** : Encourager les apprenants à réfléchir sur leurs propres capacités d'initiative, à évaluer leurs progrès et à se fixer des objectifs personnels d'amélioration. L'auto-évaluation peut aider les apprenants à développer des compétences métacognitives et à s'approprier le développement de leur esprit d'initiative.
- **Évaluation par les pairs** : Offrir aux apprenants la possibilité d'évaluer les projets ou actions de leurs pairs liés à l'initiative et de fournir un retour d'information à leur sujet.

L'évaluation par les pairs favorise la collaboration, la communication et une meilleure compréhension du processus d'initiative.

- **Évaluations par observation** : Les formateurs peuvent observer les capacités d'initiative des apprenants en action lors de travaux de groupe, de discussions ou d'activités indépendantes. Ils peuvent évaluer la capacité des apprenants à prendre une initiative, à apporter des idées et à conduire des changements positifs.
- **Application dans le monde réel** : Évaluer la capacité des apprenants à appliquer leurs compétences en matière d'initiative dans des contextes réels. Cela peut se faire par le biais de simulations, d'études de cas ou de projets communautaires dans lesquels les apprenants démontrent leur esprit d'initiative dans des situations pratiques.

Il est important de noter que l'évaluation de l'esprit d'initiative est un processus continu qui doit s'aligner sur les buts et objectifs généraux de la classe axée sur l'esprit d'initiative. Les formateurs doivent fournir un retour d'information opportun et constructif aux apprenants, reconnaître leurs efforts et créer un environnement favorable qui encourage la croissance et le développement continus des compétences en matière d'initiative.

3.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes

Dans l'éducation des adultes, il existe plusieurs bonnes pratiques et applications qui peuvent promouvoir et nourrir l'esprit d'initiative chez les apprenants :

Mentorat et coaching : proposer aux apprenants des mentors ou des coachs qui peuvent les guider et les inciter à prendre des initiatives. Les mentors peuvent apporter leur soutien, partager leurs expériences et encourager les apprenants à explorer de nouvelles possibilités et à prendre des risques calculés.

- **Projets collaboratifs** : Encourager la collaboration entre les apprenants en leur confiant des projets de groupe qui nécessitent une prise de décision commune et une responsabilité partagée. Les projets collaboratifs encouragent les apprenants à prendre des initiatives, à apporter leurs points de vue uniques et à travailler collectivement pour atteindre un objectif commun.
- **Applications du monde réel** : Intégrer des exemples du monde réel et des études de cas dans le programme d'études pour démontrer les applications pratiques de l'esprit d'initiative. Montrer comment des personnes qui ont pris des initiatives ont fait la différence dans leurs domaines respectifs, inspirant ainsi les apprenants à faire de même.

- **Donner l'exemple** : Montrer l'exemple et faire preuve d'initiative dans les pratiques d'enseignement. Faire preuve d'un comportement proactif, prendre des risques et encourager les apprenants à faire de même. En voyant l'initiative en action, les apprenants sont plus susceptibles de développer et d'adopter eux-mêmes cette qualité.
- En intégrant ces approches pédagogiques, ces bonnes pratiques et ces applications, les formateurs d'adultes peuvent créer un environnement d'apprentissage qui encourage l'initiative, permet aux apprenants de s'approprier leur apprentissage et les prépare à exceller sur le plan personnel et professionnel.

Ressources

- Fiche "savoir-être" (non daté) Disponible ici: [OUTILS / Fiches Soft Skills / La Prise d'initiative.pdf](#)
- Comment favoriser la prise d'initiative en entreprise ? Isaure GUY, Responsable Communication de Celencia (non daté). Disponible ici : [Comment favoriser la prise d'initiative en entreprise ? - Celencia](#)
- TeamStarter.com - Favoriser la prise d'initiative en entreprise en 4 étapes, Claire Vargel (9/9/2022). Disponible ici : [Favoriser la prise d'initiative en entreprise en 4 étapes - Team Starter](#)

4. CRÉATIVITÉ ET INNOVATION

Introduction

La créativité et l'innovation sont devenues des compétences de plus en plus importantes sur le marché du travail, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'environnement de travail moderne est en constante évolution et exige une capacité d'adaptation permanente pour rester compétitif. Puis, les technologies évoluent rapidement et les entreprises doivent trouver des moyens innovants de les utiliser pour améliorer leurs produits et services. Enfin, la COVID-19 a entraîné un changement important dans notre façon de travailler, de nombreuses entreprises devant adopter rapidement de nouvelles solutions pour rester opérationnelles et continuer à fournir des services à leurs clients.

Dans ce contexte, la créativité et l'innovation sont donc essentielles pour aider les entreprises à survivre et à surmonter ces défis. La créativité désigne la capacité à générer des idées nouvelles et originales, tandis que l'innovation désigne la mise en œuvre de ces idées dans des produits, des services ou des processus qui apportent une valeur ajoutée. La créativité est le point de départ de l'innovation, mais pour réussir. L'innovation requiert également la capacité de gérer le changement, la capacité de s'adapter aux besoins des clients et aux nouvelles technologies.

Pour encourager la créativité et l'innovation, les entreprises doivent créer un environnement favorable où les employés se sentent libres d'exprimer leurs idées et d'expérimenter de nouvelles solutions. Cela nécessite un changement culturel et l'adoption d'une approche ouverte et collaborative de la gestion de l'innovation. Il est donc impératif de comprendre comment acquérir et améliorer ces compétences, qui sont devenues indispensables pour relever les défis.

Objectifs d'apprentissage

- Comprendre le concept d'innovation et de créativité et les différents types
- Comprendre l'importance de la créativité et de l'innovation dans l'environnement de travail moderne
- Apprendre la relation entre la créativité et l'innovation, et comment elles peuvent se compléter pour créer de la valeur
- Comprendre les défis et les obstacles auxquels les formateurs sont confrontés lorsqu'ils enseignent la créativité et l'innovation en tant que compétences transversales
- Comprendre le rôle du formateur dans la promotion de la créativité et de l'innovation

4.1. Que sont la créativité et l'innovation ?

4.1.1. Qu'est-ce que la créativité ?

La créativité et l'innovation sont devenues primordiales sur le marché du travail en raison de la nature dynamique des environnements de travail modernes, qui exigent une adaptabilité constante pour être compétitifs. En outre, l'évolution rapide des technologies oblige les entreprises à rechercher des approches inventives pour améliorer leurs offres. Les événements récents ont encore accentué ce besoin, provoquant un changement significatif dans les pratiques de travail et obligeant les entreprises à adopter rapidement de nouvelles solutions pour la continuité opérationnelle et le service à la clientèle. Dans ce contexte, la créativité et l'innovation apparaissent comme des atouts indispensables, qui permettent aux entreprises de faire face à l'adversité et de prospérer au milieu des défis, assurant ainsi leur survie et leur permettant de surmonter les obstacles.

La créativité fait référence à la capacité de générer des idées nouvelles et originales, tandis que l'innovation fait référence à la mise en œuvre de ces idées dans des produits, des services ou des processus qui ajoutent de la valeur. La créativité est le point de départ de l'innovation, mais pour réussir, l'innovation requiert également la capacité de gérer le changement, la capacité de s'adapter aux besoins des clients et aux nouvelles technologies.

Pour encourager la créativité et l'innovation, les entreprises doivent créer un environnement favorable où les employés se sentent libres d'exprimer leurs idées et d'expérimenter de nouvelles solutions. Cela nécessite un changement culturel et l'adoption d'une approche ouverte et collaborative de la gestion de l'innovation.

Il devient donc impératif de comprendre comment acquérir et améliorer ces compétences, devenues indispensables pour relever les défis du monde moderne et rester compétitif dans un environnement de travail en constante évolution.

4.1.2. Types de créativité

La créativité est l'une des compétences les plus importantes pour quiconque souhaite atteindre des objectifs novateurs et résoudre des problèmes de manière nouvelle et originale. Selon les recherches menées par Arne Dietrich, professeur agrégé de psychologie et président du département des sciences sociales et comportementales de l'université américaine de Beyrouth, la créativité peut être divisée en quatre grands types : délibérée et émotionnelle, délibérée et cognitive, spontanée et émotionnelle, et spontanée et cognitive.

- **La créativité délibérée et cognitive** est basée sur la planification et l'expérience. Cette forme de créativité requiert un esprit concentré, la capacité d'analyser et d'évaluer les informations et de les utiliser de manière innovante. Les personnes qui utilisent ce type de créativité sont souvent capables de générer des idées pertinentes et applicables à

leur travail, en utilisant leurs connaissances et leur expérience de manière créative. Ce type de créativité peut être utile aux personnes travaillant dans des domaines tels que la science, la technologie, l'ingénierie et la médecine, où la résolution de problèmes et la planification sont cruciales.

- **La créativité délibérée et émotionnelle**, quant à elle, fait appel à la fois à la logique et aux émotions. Ce type de créativité nécessite une ouverture d'esprit et de cœur, permettant aux émotions de guider le processus créatif. Cette forme de créativité peut être particulièrement utile pour les artistes, les écrivains et les professionnels du marketing, où l'émotion et la sensibilité sont importantes pour la création de produits créatifs et attrayants.
- **La créativité spontanée et cognitive** est une créativité basée sur l'inspiration, sur un moment "Eurêka". Ce type de créativité nécessite une bonne préparation et un timing parfait, car les idées peuvent surgir à tout moment, souvent lorsque l'on s'y attend le moins. Les personnes qui utilisent ce type de créativité sont capables d'établir des liens novateurs entre différentes idées et différents concepts, ce qui conduit à de nouvelles approches créatives et à la résolution de problèmes de manière originale.
- **La créativité spontanée et émotionnelle** est celle qui découle de l'inconscient. Ce type de créativité peut déboucher sur des idées qui sortent quelque peu des sentiers battus, mais qui peuvent s'avérer très créatives et utiles. Les personnes qui utilisent ce type de créativité sont souvent capables de saisir les idées qui émergent de leurs émotions et de les appliquer de manière créative à leur travail.

D'une manière générale, la créativité est l'une des compétences les plus importantes pour quiconque souhaite réussir dans sa vie professionnelle et personnelle. La capacité à utiliser chacun des quatre types de créativité peut déboucher sur de nouvelles idées et des solutions innovantes aux problèmes, ce qui se traduit par une plus grande efficacité et une plus grande satisfaction au travail et dans la vie.

4.1.3. Qu'est-ce que l'innovation ?

L'innovation peut être définie comme le processus de développement et d'application d'idées, de produits ou de services nouveaux et utiles au profit d'individus, de groupes ou d'une partie plus large de la société. En d'autres termes, l'innovation fait référence à l'utilisation créative des ressources pour créer quelque chose de nouveau ou pour améliorer ce qui existe déjà.

Cependant, l'innovation ne consiste pas seulement à trouver de nouvelles idées : elle consiste également à traduire ces idées en produits ou services utiles pour le marché. Cela signifie que l'innovation peut concerner aussi bien des produits physiques, tels que des gadgets technologiques ou des équipements médicaux, que des processus ou des services, tels que des programmes de formation ou des plateformes en ligne.

La réalisation de l'innovation nécessite un processus créatif impliquant l'expérimentation, la mise en œuvre et l'adaptation à des circonstances changeantes. Il faut également prendre des risques, car de nombreuses idées novatrices ne fonctionnent pas du premier coup. Cependant, le processus d'innovation est également très gratifiant, car il peut conduire à des découvertes surprenantes et à des solutions qui changent la vie.

4.1.4. Types d'innovation

L'innovation de produit concerne l'application d'une idée ou d'un service qui a fait l'objet d'un développement substantiel. Cette innovation peut être liée à la fonctionnalité du produit ou à d'autres techniques qui permettent de nouvelles utilisations de cette idée ou de ce service. Par exemple, l'introduction d'une nouvelle fonctionnalité sur un smartphone est une innovation de produit incrémentale.

L'innovation de procédé, quant à elle, fait référence au développement de nouvelles méthodes pour obtenir un certain résultat. L'objectif principal de ce type d'innovation est d'améliorer l'efficacité et la productivité de l'entreprise. Par exemple, l'adoption de nouvelles machines ou de nouvelles méthodes de production peut représenter une innovation de procédé.

L'innovation organisationnelle concerne de nouveaux types d'organisations ou de nouveaux moyens d'administration des organisations. Ce type d'innovation vise à améliorer la gestion de l'entreprise et à accroître l'efficacité des processus. Par exemple, l'adoption de nouveaux systèmes de gestion du personnel ou de nouveaux modèles d'organisation peut représenter une innovation organisationnelle.

L'innovation marketing, quant à elle, concerne l'utilisation de nouvelles méthodes pour réaliser le développement de produits et les emballages associés, les formes de coûts et la publicité promotionnelle. L'objectif principal de ce type d'innovation est d'améliorer la perception du produit par le consommateur et d'accroître sa pénétration sur le marché. Par exemple, l'introduction d'une nouvelle campagne publicitaire peut représenter une innovation marketing.

Outre ces types d'innovation, d'autres catégories d'innovation ont été identifiées. **L'innovation incrémentale** consiste à ajouter des caractéristiques ou des fonctionnalités à un produit existant, une par une. **L'innovation architecturale** implique l'application d'une technologie ou d'une expertise existante à un nouveau marché. **L'innovation perturbatrice**, quant à elle, fait référence à l'application de nouvelles technologies, de nouveaux processus ou de nouveaux modèles d'entreprise à des secteurs existants. Enfin, **l'innovation radicale** est le type d'innovation le plus rare et implique la création de technologies ou de produits entièrement nouveaux pour des marchés entièrement nouveaux.

4.1.5. Relation entre la créativité et l'innovation

La créativité et l'innovation sont deux concepts distincts mais étroitement liés. La créativité est définie comme la capacité à générer des idées originales et utiles, tandis que l'innovation concerne l'application de ces idées pour créer de la valeur, à la fois économique et sociale.

La créativité est une compétence qui peut être formée et apprise comme n'importe quelle autre et qui peut être stimulée par diverses sources, telles que l'expérience, l'éducation, l'environnement et la personnalité. L'expérience est une source importante de créativité, car elle fournit une base de connaissances qui peut être utilisée pour générer de nouvelles idées et solutions.

L'innovation, quant à elle, nécessite une combinaison de créativité, de ressources et de compétences pour être mise en œuvre avec succès. Comme l'a affirmé Schumpeter (1934), l'innovation peut être considérée comme un processus de "destruction créatrice", dans lequel les anciennes idées et les anciens modèles sont remplacés par de nouveaux.

Toutefois, la créativité ne suffit pas à garantir le succès de l'innovation. Comme l'affirme King (1995), l'innovation dépend également de facteurs externes tels que le marché, la concurrence, la réglementation et les ressources financières. En outre, l'innovation requiert également des compétences telles que la gestion des risques, la négociation et le leadership, qui ne sont pas nécessairement liées à la créativité.

La relation entre la créativité et l'innovation peut donc être considérée comme une relation de dépendance mutuelle, où la créativité représente une source primaire d'idées et de solutions qui peuvent être mises en œuvre par le biais de l'innovation. Cependant, l'innovation nécessite également des ressources, des compétences et des facteurs externes qui peuvent influencer son succès. En outre, l'innovation peut également être considérée comme un processus itératif, dans lequel la créativité et l'innovation s'influencent mutuellement par le biais du retour d'information et de l'adaptation.

4.1.6. Valeurs de la créativité et l'innovation

La créativité et l'innovation sont indispensables aux organisations pour prospérer dans le paysage actuel qui évolue rapidement, leur permettant de naviguer dans les changements du marché et de propulser la croissance. Les entreprises qui accordent la priorité à ces attributs sont mieux placées pour améliorer leur rentabilité et élargir leur gamme de produits, en réduisant leur dépendance à l'égard d'une offre unique.

Cultiver une culture de la créativité implique de favoriser un environnement propice à l'expérimentation, à l'apprentissage continu et à la collaboration. Reconnaître et encourager les contributions créatives, accepter les essais et les erreurs et favoriser un dialogue ouvert sont autant d'éléments qui soutiennent l'innovation.

La mise en place d'équipes interfonctionnelles et l'utilisation de plateformes numériques facilitent l'échange de connaissances, permettant aux employés de collaborer en toute transparence, quel que soit l'endroit où ils se trouvent. En favorisant une atmosphère inclusive et positive qui nourrit la créativité, les organisations peuvent exploiter tout le potentiel de leur main-d'œuvre et stimuler une innovation durable.

4.2. Approches pédagogiques

4.2.1. Enseigner la créativité et l'innovation

Les méthodes d'enseignement visant à stimuler la créativité et l'innovation sont de plus en plus essentielles dans l'éducation. Les principales approches sont les suivantes :

- **Encourager la pensée divergente** : Stimuler la multiplicité des idées et des solutions en posant des questions ouvertes et en animant des séances de remue-méninges.
- **Favoriser un état d'esprit de croissance** : Cultiver la résilience et la prise de risque en louant les efforts, en offrant la possibilité d'apprendre de ses erreurs et en encourageant la conviction que l'intelligence peut être développée par le dévouement et le travail acharné.
- **Encourager l'apprentissage interdisciplinaire** : Inciter les élèves à aborder les problèmes sous différents angles en intégrant des connaissances issues de diverses disciplines et en encourageant la collaboration entre pairs.
- **Offrir des possibilités de jeu** : Encourager l'exploration et l'expérimentation sans crainte de l'échec en intégrant des jeux, des pièces de théâtre ou des jeux de rôle dans le processus d'apprentissage.
- **Encourager la prise de risque** : Créer un environnement favorable où les élèves se sentent en sécurité pour expérimenter et prendre des risques, en les encourageant à sortir de leur zone de confort et à tirer des leçons de leurs succès et de leurs échecs.
- **Offrir des expériences du monde réel** : Permettre aux étudiants d'appliquer leurs connaissances et leurs compétences à des situations authentiques en intégrant des projets d'apprentissage par le service, des stages ou d'autres possibilités d'apprentissage par l'expérience.
- **Intégrer la technologie** : Utiliser des outils et des plateformes numériques pour faciliter la collaboration, la communication et la créativité, en améliorant la capacité des étudiants à participer à des séances de brainstorming virtuelles ou à créer des projets multimédias.

4.2.2. Défis

L'enseignement de la créativité et de l'innovation en tant que compétences transversales dans les domaines de travail modernes peut s'avérer difficile pour les éducateurs. L'un des principaux défis est le système éducatif traditionnel qui donne la priorité à la mémorisation par cœur plutôt qu'à la résolution créative de problèmes. Comme l'a déclaré John Maeda, designer et technologue de renom, dans le rapport Design in Tech en 2018, "la créativité est la qualité de leadership la plus importante pour réussir dans les affaires aujourd'hui."

L'accent mis sur les tests standardisés et une approche unique décourage souvent les élèves de prendre des risques et d'explorer de nouvelles idées. De plus, l'accent mis sur les matières académiques telles que les mathématiques et les sciences prend souvent le pas sur le développement de la créativité et des capacités d'innovation, qui sont tout aussi importantes dans le monde du travail moderne.

Un autre problème est le manque de ressources et de formation dont disposent les éducateurs pour enseigner efficacement la créativité et l'innovation. De nombreux éducateurs peuvent ne pas avoir les connaissances et les compétences nécessaires pour intégrer ces compétences dans leur enseignement.

En outre, certains éducateurs peuvent être réfractaires au changement et ne pas voir l'intérêt d'enseigner la créativité et l'innovation en tant que compétences transversales.

4.2.3. Obstacles

Outre les défis auxquels les formateurs sont confrontés, plusieurs obstacles empêchent les apprenants de développer leurs compétences en matière de créativité et d'innovation.

- **La peur de l'échec.** De nombreux apprenants ont peur de prendre des risques et d'essayer de nouvelles idées parce qu'ils craignent d'échouer ou d'être jugés négativement. Par conséquent, ils risquent de ne pas saisir les occasions de développer leur créativité et leurs compétences en matière d'innovation.
- **Le manque d'exposition à des perspectives et des expériences diverses.** Les apprenants qui ne sont pas exposés à des cultures, des milieux et des expériences différents risquent de ne pas être en mesure de faire preuve d'esprit critique ou de trouver de nouvelles idées. Les apprenants peuvent également être découragés de poursuivre des projets créatifs et innovants parce qu'ils ne voient pas de personnes qui leur ressemblent ou qui viennent d'un milieu similaire dans ces domaines.
- **L'environnement scolaire traditionnel** peut également constituer un obstacle au développement de la créativité et des compétences en matière d'innovation. L'accent mis sur la mémorisation et l'apprentissage par cœur limite souvent la capacité des apprenants à penser de manière critique et créative. Par conséquent, les apprenants

peuvent ne pas être en mesure d'appliquer leurs compétences en matière de créativité et d'innovation aux problèmes du monde réel.

4.2.4. Le rôle du formateur

L'un des rôles clés du formateur est de créer un environnement de classe qui encourage la créativité et l'innovation, en offrant aux apprenants la possibilité d'explorer et d'expérimenter de nouvelles idées, en encourageant la collaboration et le travail d'équipe, et en fournissant un retour d'information constructif pour aider les apprenants à améliorer leurs idées créatives et innovantes. Ils peuvent également faciliter le développement de la pensée critique en enseignant aux apprenants à poser des questions, à analyser des informations et à évaluer des preuves.

Pour faciliter le processus d'apprentissage de ces compétences, les formateurs doivent expérimenter de nouvelles idées et adopter une approche curieuse dans leur enseignement. Ils doivent être ouverts aux nouveaux défis, ingénieux, imaginatifs et flexibles.

Les formateurs doivent être capables de rendre la pensée visible, d'aider les apprenants à reconnaître les idées fausses et à gérer leur propre apprentissage. Les formateurs peuvent utiliser plusieurs stratégies pour soutenir la créativité et l'innovation de leurs apprenants. Tout d'abord, les formateurs doivent donner l'exemple des habitudes, des comportements et des modes de pensée qu'ils souhaitent voir chez leurs apprenants, tels que la curiosité et le développement de compétences créatives. En outre, les formateurs doivent apprécier l'importance cruciale des questions, qu'elles soient posées par eux-mêmes ou par les apprenants.

Encourager les apprenants à prendre des "risques raisonnables" dans leur travail est important pour renforcer leur confiance créative, à condition que cela se fasse dans un environnement favorable et que le formateur et l'apprenant aient discuté des limites acceptables dans leur contexte. En outre, les formateurs doivent donner aux apprenants suffisamment de temps pour traiter leurs idées et ne pas juger immédiatement leurs idées avant qu'ils n'aient eu le temps de les traiter correctement.

4.2.5. Caractéristiques de la classe

Une salle de classe qui favorise la créativité et l'innovation se caractérise par plusieurs éléments clés qui créent un environnement qui inspire les élèves et leur donne les moyens d'exercer leur esprit critique, de prendre des risques et de développer leur potentiel créatif.

- **Espace ouvert et flexible** : il favorise la collaboration, l'expérimentation et l'exploration grâce à un espace ouvert et flexible. Il accueille diverses activités telles que le travail en groupe, les tâches individuelles et les présentations, avec des sièges adaptables pour promouvoir une atmosphère détendue et collaborative.

- **Des outils et du matériel pour la créativité** : cet espace fournit divers outils et matériels pour soutenir l'expérimentation et la création, y compris des fournitures artistiques, du matériel scientifique, des outils technologiques, etc. Il offre des espaces de stockage et d'exposition pour les travaux des élèves, ce qui les rend fiers de leurs créations et les encourage à les partager avec leurs pairs.
- **L'accent mis sur la pensée critique** : Une classe axée sur la créativité donne la priorité à la pensée critique, en incitant les élèves à analyser, évaluer et synthétiser les informations. Elle reconnaît que le processus créatif exige non seulement une connaissance du sujet, mais aussi une volonté de remettre en question les normes existantes.
- **Collaboration et communication** : elles sont essentielles pour favoriser l'innovation et la créativité en classe. Les enseignants encouragent ces compétences par le biais de projets de groupe, d'évaluations par les pairs et de débats, en incitant les élèves à partager leurs idées et leurs points de vue. En outre, les plateformes numériques facilitent la communication et la collaboration en dehors de la salle de classe.
- **Liens avec le monde réel** : Une classe de créativité et d'innovation doit relier l'apprentissage au monde réel, en permettant aux élèves d'appliquer leurs connaissances et leurs compétences de manière significative.
- **Respect de la diversité** : Une classe axée sur la créativité encourage le respect de la diversité, en veillant à ce que tous les élèves se sentent valorisés, quels que soient leurs antécédents ou leurs aptitudes. Les enseignants utilisent des méthodes d'enseignement sensibles à la culture, reconnaissant et célébrant la diversité des élèves tout en intégrant leurs expériences dans le programme d'études. Cette approche permet d'apprécier la diversité des points de vue et favorise la créativité et l'innovation chez les élèves.

4.2.6. Évaluation

L'évaluation de la créativité et de l'innovation peut s'avérer une tâche difficile pour les formateurs, car les formes traditionnelles d'évaluation ne permettent pas toujours de saisir l'ensemble des aptitudes et des compétences que les apprenants développent dans ces domaines. Dans une classe de créativité et d'innovation, l'évaluation doit se concentrer à la fois sur le processus et le produit de l'apprentissage, ainsi que sur le développement de la pensée critique, de la collaboration et des compétences en matière de résolution de problèmes. Voici quelques types d'évaluation couramment utilisés dans les classes de créativité et d'innovation :

- **Auto-évaluation** : il s'agit d'un outil permettant aux apprenants de réfléchir à leur apprentissage et à leur développement. Dans une classe de créativité et d'innovation, les apprenants peuvent utiliser l'auto-évaluation pour évaluer leurs processus créatifs, identifier leurs forces et leurs faiblesses et se fixer des objectifs d'amélioration. Les formateurs peuvent fournir aux apprenants des rubriques, des listes de contrôle ou

d'autres outils pour guider leur processus d'auto-évaluation et les aider à développer des compétences métacognitives.

- **Évaluation par les pairs** : il s'agit d'un moyen précieux pour les apprenants de fournir un retour d'information à leurs camarades de classe et d'apprendre les uns des autres. Dans une classe de créativité et d'innovation, les apprenants peuvent utiliser l'évaluation par les pairs pour évaluer le travail de chacun, fournir un retour d'information constructif et apprendre de différents points de vue. Les formateurs peuvent fournir aux apprenants des critères ou des rubriques pour guider leur processus d'évaluation par les pairs, et les aider à développer leurs compétences en matière de communication et de collaboration.
- **Évaluation basée sur les performances** : il s'agit d'une méthode d'évaluation qui exige des apprenants qu'ils démontrent leur apprentissage en réalisant une tâche ou un projet. Dans une classe de créativité et d'innovation, l'évaluation basée sur les performances peut être utilisée pour évaluer la capacité des apprenants à appliquer leurs connaissances et leurs compétences dans des contextes réels. Les formateurs peuvent concevoir des évaluations basées sur les performances qui demandent aux apprenants de résoudre des problèmes complexes, de créer des œuvres originales ou de démontrer leur capacité à penser de manière créative et critique.
- **Les portfolios** : ce sont des collections de travaux d'apprenants qui témoignent de leur apprentissage et de leur évolution au fil du temps. Dans une classe de créativité et d'innovation, les portfolios peuvent être utilisés pour présenter les processus créatifs des apprenants, documenter leurs progrès et fournir des preuves de leur apprentissage. Les formateurs peuvent travailler avec les apprenants pour sélectionner leurs meilleurs travaux, réfléchir à leur apprentissage et fixer des objectifs d'amélioration.
- **Évaluation formative** : méthode d'évaluation utilisée pendant le processus d'apprentissage pour fournir un retour d'information aux apprenants et adapter l'enseignement. Dans une classe de créativité et d'innovation, l'évaluation formative peut être utilisée pour suivre les progrès des apprenants, identifier les domaines à améliorer et fournir un retour d'information sur leurs processus créatifs. Les formateurs peuvent utiliser des techniques d'évaluation formative telles que l'observation, le questionnement et le retour d'information pour soutenir le développement de la pensée créative et innovante des apprenants.
- **Évaluation authentique** : méthode d'évaluation qui demande aux apprenants d'appliquer leur apprentissage à des contextes réels. Dans une classe de créativité et d'innovation, l'évaluation authentique peut être utilisée pour évaluer la capacité des apprenants à résoudre des problèmes du monde réel, à créer des œuvres originales ou à appliquer leur apprentissage à des situations authentiques. Les formateurs peuvent concevoir des évaluations authentiques qui demandent aux apprenants de collaborer, de communiquer et de penser de manière créative et critique.

4.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes

L'utilisation de simulations et de techniques de jeux de rôle est une stratégie efficace pour cultiver la créativité et les capacités d'innovation chez les apprenants adultes. Grâce à diverses activités telles que des simulations de scénarios d'entreprise, des jeux de rôle sur des incidents critiques, des reconstitutions historiques, la planification de scénarios futurs et des simulations d'apprentissage par problèmes, les participants sont encouragés à appliquer leur pensée créative et innovante dans des contextes pratiques. Ces expériences immersives améliorent non seulement les capacités de résolution de problèmes des participants, mais favorisent également une dynamique d'apprentissage collaboratif (Johnson, 2015).

En outre, les laboratoires et les ateliers pratiques offrent aux adultes des occasions précieuses d'expérimenter des méthodologies innovantes telles que la réflexion sur la conception et le prototypage rapide. En s'engageant activement dans ces sessions pratiques, les participants peuvent explorer leur créativité et leur potentiel d'innovation dans un environnement favorable, ce qui favorise l'apprentissage actif et l'exploration créative.

L'établissement de liens avec des professionnels de l'industrie enrichit encore l'expérience d'apprentissage en donnant accès à des exemples concrets d'innovation en action. La collaboration avec des partenaires de l'industrie permet aux apprenants adultes d'avoir un aperçu des pratiques et des tendances actuelles de l'industrie, ce qui rend leurs expériences d'apprentissage plus pertinentes et plus percutantes (Ferguson, 2018).

Prenons l'exemple d'un atelier de réflexion sur la conception dans lequel les participants adultes sont chargés d'améliorer les transports publics dans leur ville. En commençant par faire des recherches pour comprendre les besoins des navetteurs, les participants utilisent des outils tels que les cartes d'expérience utilisateur et le brainstorming visuel pour générer des idées innovantes. Le prototypage et le test de leurs concepts auprès d'utilisateurs potentiels permettent aux participants d'affiner leurs solutions de manière itérative, en acquérant des compétences pratiques qui peuvent être appliquées dans leurs activités professionnelles (Brown, 2009).

En intégrant ces pratiques dans les programmes de formation pour adultes, les éducateurs peuvent créer des environnements d'apprentissage dynamiques qui permettent aux participants de développer et d'appliquer efficacement leurs compétences en matière de créativité et d'innovation et, en fin de compte, d'améliorer leurs capacités professionnelles et leurs perspectives de carrière.

Ressources

- Créativité et innovation : quels enjeux pour l'entreprise ? Myriagone conseil (1er mars 2022). Disponible ici : [Créativité et innovation : les enjeux | Myriagone Conseil](#)
- Créativité et innovation : quelle différence ? Out the box (non daté). Disponible ici : [Créativité et innovation : quelle différence ? - Out the Box](#)
- Créativité et Innovation : L'abécédaire de l'innovation #1 - Innovation Commando (2017). [Disponible ici](#) : [Créativité VS Innovation : L'abécédaire de l'innovation #1](#)
- De la créativité vers l'innovation : Tout un processus - Dunod Vidéos (2022). Disponible ici : [De la créativité vers l'innovation : Tout un processus \[Formation Digitale\]](#)

5. LEADERSHIP

Introduction

Le leadership est une compétence essentielle très demandée sur un marché du travail actuel évoluant rapidement. À une époque de changements et de perturbations constants, la capacité à diriger et à s'adapter est essentielle pour réussir dans n'importe quelle profession. Quel que soit le secteur ou le domaine, les employeurs recherchent des personnes capables de diriger et d'inspirer les autres pour atteindre des objectifs communs. Que vous soyez un jeune diplômé ou un professionnel expérimenté, le fait de posséder des compétences en leadership peut vous donner un avantage concurrentiel sur le marché du travail et vous aider à réaliser vos aspirations professionnelles.

Objectifs d'apprentissage

- Définir le concept de leadership et son rôle en tant que compétence transversale sur le lieu de travail moderne.
- Identifier les attributs et compétences clés des dirigeants efficaces et expliquer leur importance dans différents contextes organisationnels.
- Décrire les défis et les opportunités associés au leadership dans des environnements diversifiés, mondiaux et en évolution rapide.
- Évaluer ses propres compétences en matière de leadership et identifier les domaines à améliorer et à développer.
- Élaborer des stratégies pratiques pour améliorer ses compétences en matière de leadership, notamment en recherchant un retour d'information, en apprenant des autres, en assumant des rôles de leader et en investissant dans le développement professionnel.
- Évaluer l'impact d'un leadership efficace sur les performances organisationnelles et sur l'engagement et la fidélisation des employés.

5.1. Qu'est-ce que le leadership ?

5.1.1. Définition

Le leadership est un aspect essentiel de la société humaine et a été largement étudié par des chercheurs de divers domaines, notamment la psychologie, la sociologie et la gestion. Il s'agit d'un phénomène complexe et difficile à définir, mais une définition couramment citée du leadership est celle fournie par Northouse (2019), qui le définit comme "un processus dans lequel un individu influence un groupe d'individus pour atteindre un objectif commun".

Cette définition met l'accent sur le rôle du leader en tant qu'influenceur et reconnaît que le leadership est un processus dynamique impliquant à la fois le leader et les suiveurs. L'objectif

commun dans cette définition souligne le fait que le leadership n'est pas seulement une question de réussite individuelle, mais qu'il s'agit aussi de veiller à ce que le groupe dans son ensemble réussisse.

Un autre aspect important du leadership est qu'il implique un certain niveau de responsabilité. Un dirigeant doit non seulement guider et influencer ses subordonnés, mais aussi assumer la responsabilité des résultats des actions du groupe. Cela peut impliquer de prendre des décisions difficiles, de prendre des risques et de rendre compte des résultats. Un bon dirigeant est prêt à assumer la responsabilité de ses succès et de ses échecs, en les utilisant comme des opportunités de croissance et d'apprentissage.

En outre, le leadership est souvent associé à certains traits ou caractéristiques considérés comme essentiels pour un leadership efficace. Il peut s'agir de compétences en communication, d'intelligence émotionnelle, d'intégrité, de créativité, d'adaptabilité et d'un sens aigu de la vision. Toutefois, il est important de noter que tous les dirigeants ne possèdent pas tous ces traits et que des situations différentes peuvent nécessiter des styles et des traits de leadership différents.

Le leadership est une compétence transférable car il transcende les titres de poste, les secteurs ou les fonctions spécifiques. On trouve des dirigeants dans toutes les organisations, des grandes entreprises aux petites start-ups, et dans tous les rôles, des débutants aux cadres supérieurs. Un leadership efficace requiert une combinaison de compétences cognitives, émotionnelles et comportementales qui peuvent être appliquées dans un large éventail de contextes et de situations.

5.1.2. Caractéristiques et valeurs

Comme décrit ci-dessus, le leadership est un phénomène complexe et multiforme et il existe de nombreuses caractéristiques différentes associées à un leadership efficace. Les dirigeants efficaces possèdent un certain nombre de caractéristiques et de valeurs uniques qui leur permettent d'entrer en contact avec leur entourage et de l'influencer :

- **Intégrité** : les dirigeants intègres font preuve d'un comportement éthique et défendent des valeurs morales. Ils inspirent confiance et respect à ceux qui les suivent. L'intégrité est essentielle sur le lieu de travail car elle crée une culture de l'honnêteté et de la confiance qui favorise la collaboration, l'innovation et la productivité.
- **Empathie** : les leaders empathiques sont capables de comprendre les émotions et les expériences des autres et de s'y référer. Ils font preuve de compassion, de soutien et d'ouverture et créent un environnement de sécurité psychologique dans lequel les personnes se sentent à l'aise pour exprimer leurs idées, leurs préoccupations et leurs sentiments.
- **Capacité d'adaptation** : Les dirigeants efficaces sont capables de s'adapter à des circonstances changeantes et de relever de nouveaux défis à mesure qu'ils se

présentent. Ils sont également capables de prendre des décisions rapides et décisives lorsque cela s'avère nécessaire.

- **La vision** : Les dirigeants qui ont une vision forte et inspirante de l'avenir savent où ils souhaitent aller et comment ils y parviendront. Communiquer cette vision à une équipe inspire et les motive à agir. La vision fournit une orientation, des conseils et un objectif et permet aux personnes d'avoir une vue d'ensemble et de voir les possibilités de croissance et de réussite.
- **Résilience** : les dirigeants résilients sont capables de s'adapter au changement, de surmonter les obstacles et de se remettre des échecs. Ils sont persistants, tenaces et déterminés et inspirent leur équipe à persévérer face aux défis et à aller de l'avant.
- **L'intelligence émotionnelle** : Les dirigeants qui peuvent comprendre les sentiments et les points de vue des membres de leur équipe et s'y référer sont plus à même d'établir des relations de confiance. Cela crée un environnement dans lequel les personnes se sentent à l'aise pour exprimer leurs idées et leurs préoccupations, ce qui permet une communication et une résolution des problèmes plus efficaces.
- **Conscience de soi** : Les dirigeants efficaces sont conscients de leurs propres forces et faiblesses et utilisent ces connaissances pour s'améliorer et améliorer leur équipe. Grâce à la connaissance de soi, les dirigeants peuvent identifier les domaines à développer et élaborer des stratégies pour surmonter les difficultés.
- **Responsabilité** : Les dirigeants responsables assument leurs actions et leurs décisions et s'efforcent de s'imposer à eux-mêmes et aux autres des niveaux de performance élevés. Ils s'efforcent d'obtenir des résultats et de promouvoir l'amélioration continue et sont prêts à assumer la responsabilité de leurs succès et de leurs échecs.
- **Communication** : Les dirigeants sachant communiquer sont capables de transmettre clairement leur vision et d'inciter leur équipe à travailler pour atteindre un objectif commun. Une communication claire et ouverte crée également une culture de la transparence, dans laquelle les membres de l'équipe se sentent habilités à contribuer et à collaborer.

En cultivant ces valeurs, il est possible de devenir des leaders efficaces qui inspirent et motivent les autres afin d'atteindre un plein potentiel.

5.1.3. Importance de la compétence dans le monde professionnel

Dans une étude publiée dans le *Journal of Leadership and Organisational Studies*, les chercheurs ont constaté qu'un leadership efficace est essentiel pour naviguer dans l'incertitude et stimuler l'innovation dans des environnements dynamiques (Dinh et al., 2014).

Un autre aspect important du leadership est son rôle dans la promotion de l'engagement et de la motivation des membres de l'équipe. La recherche a constamment montré que les dirigeants

qui sont capables de créer un sentiment d'appartenance et d'objectif chez leurs subordonnés sont plus susceptibles de favoriser des niveaux élevés d'implication et d'engagement (Gardner et al., 2010). Cet aspect est particulièrement important dans la vie moderne, où les individus cherchent de plus en plus à donner un sens à leur vie professionnelle et personnelle et à s'y épanouir.

Le leadership joue également un rôle crucial dans la promotion du progrès social et du changement positif. Dans une étude publiée dans le *Journal of Business Ethics* par Brown, Smith et Johnson (2020), les chercheurs ont constaté que le leadership éthique est associé à des niveaux plus élevés de responsabilité sociale des entreprises et à un impact social positif. Les dirigeants capables d'inspirer et de mobiliser les gens autour d'une cause ou d'une vision commune peuvent avoir un impact profond sur la société dans son ensemble, en encourageant le plaidoyer, en influençant les politiques et en produisant des changements.

En outre, un leadership efficace est essentiel pour favoriser l'innovation et conduire le changement. Dans une étude publiée dans le *Journal of Applied Psychology*, les chercheurs ont constaté que le leadership transformationnel - un style de leadership qui se concentre sur l'inspiration et l'autonomisation des suiveurs - est positivement associé à l'innovation (Zhang et Bartol, 2010). Les dirigeants capables de créer une culture de l'expérimentation, de la créativité et de la prise de risque sont plus à même de stimuler l'innovation et de promouvoir des changements positifs au sein de leur organisation.

5.2. Approches pédagogiques

Les approches pédagogiques du leadership sont essentielles pour développer les connaissances, les compétences et les valeurs nécessaires à un leadership efficace. Il existe différentes approches, chacune ayant ses points forts et ses limites :

1. L'apprentissage expérientiel met l'accent sur les expériences pratiques et la réflexion, et implique souvent des activités telles que des simulations, des jeux de rôle et des défis en plein air.
2. L'apprentissage basé sur des cas implique l'analyse de situations réelles et la discussion de stratégies et de décisions de leadership. Cette approche, couramment utilisée dans les écoles de commerce et les programmes de formation des cadres, favorise la pensée critique et les compétences décisionnelles en matière de leadership.
3. L'apprentissage théorique met l'accent sur l'étude des théories et des modèles de leadership, favorisant la compréhension conceptuelle et la pensée critique.
4. Le mentorat et le coaching offrent des conseils et un soutien individuels de la part de dirigeants expérimentés, ce qui favorise la connaissance de soi, le développement des compétences et l'avancement professionnel dans le domaine du leadership.

5.2.1. Défis / obstacles

L'enseignement du leadership en tant que compétence transférable présente plusieurs défis et obstacles qui doivent être surmontés pour garantir des résultats d'apprentissage efficaces :

- **Absence de consensus sur ce qui constitue le leadership** - L'un des plus grands défis de l'enseignement des compétences transférables en matière de leadership est l'absence de consensus sur ce qui constitue le leadership. Il existe de nombreuses théories et modèles différents de leadership, et les formateurs doivent décider lesquels enseigner. Cette absence de consensus peut rendre difficile l'élaboration d'un programme cohérent et faire en sorte que les apprenants reçoivent une formation complète en matière de compétences de leadership.
- **Difficulté de mesurer les compétences de leadership** - Un autre défi de l'enseignement des compétences transversales de leadership est la difficulté de mesurer ces compétences. Par conséquent, les formateurs doivent s'appuyer sur des évaluations subjectives, telles que des auto-évaluations ou des évaluations par les pairs, qui peuvent ne pas refléter avec précision le véritable potentiel de leadership d'un apprenant.
- **Manque d'opportunités d'application pratique** - Le leadership est une compétence pratique qui nécessite des opportunités d'application et de pratique. Cependant, de nombreux établissements d'enseignement n'offrent pas aux apprenants suffisamment d'occasions d'appliquer leurs compétences en leadership dans des contextes réels. Cela peut limiter l'efficacité des programmes de formation au leadership et empêcher les apprenants de développer leurs compétences de manière significative.
- **Manque de ressources** - L'enseignement des compétences transférables en leadership nécessite des ressources, telles que du matériel pédagogique spécialisé, des instructeurs formés et des possibilités d'application pratique. Cela peut limiter la qualité de la formation au leadership et empêcher les apprenants de développer les compétences nécessaires.
- **Manque de modèles** - Les apprenants peuvent avoir du mal à développer des compétences en leadership s'ils n'ont pas de modèles qui démontrent un leadership efficace. Les formateurs doivent s'efforcer d'offrir aux apprenants l'accès à des modèles diversifiés qui font preuve d'un leadership efficace et qui peuvent inspirer et encadrer les apprenants dans leur propre développement du leadership.
- **Manque d'attention à l'intelligence émotionnelle** - Un leadership efficace requiert une intelligence émotionnelle, c'est-à-dire la capacité de comprendre et de gérer ses propres émotions et celles des autres. Cependant, de nombreux programmes de formation au leadership se concentrent principalement sur les compétences techniques et négligent l'intelligence émotionnelle. Cela peut limiter l'efficacité de la formation au leadership et empêcher les apprenants de développer les compétences nécessaires pour diriger efficacement.

5.2.2. Le rôle du formateur

Les formateurs doivent être capables de faire preuve de leadership dans leurs propres pratiques d'enseignement et de créer un environnement d'apprentissage positif et encourageant qui favorise la croissance et le développement. Cela implique de définir des attentes claires, de fournir un retour d'information et de créer des opportunités pour que les apprenants s'engagent dans des activités de leadership.

Les formateurs doivent également être en mesure de fournir aux apprenants une base solide en matière de théorie et de pratique du leadership. Cela implique de présenter aux apprenants les différents styles de leadership, tels que le style transformationnel, le style serviteur (un style de leadership dans lequel l'objectif principal du leader est de répondre aux besoins des autres et de favoriser leur développement, en encourageant un environnement de collaboration et d'autonomisation), et le leadership situationnel (une approche adaptative du leadership qui met l'accent sur le fait que les leaders ajustent leur comportement et leurs stratégies en fonction des besoins spécifiques de leurs subordonnés et des exigences des différentes situations pour maximiser l'efficacité), pour les aider à comprendre les forces et les faiblesses de chaque style. Ils doivent également aider les apprenants à développer une compréhension approfondie des principes de leadership tels que la vision, la motivation, l'autonomisation et la communication.

Outre la transmission de connaissances techniques, les formateurs doivent également fournir aux apprenants des expériences pratiques en matière de leadership. Il s'agit notamment de créer des opportunités pour les apprenants de mettre en pratique leurs compétences en leadership dans des scénarios du monde réel, tels que des projets de groupe, des travaux d'intérêt général et des activités extrascolaires. Ces expériences aident les apprenants à prendre confiance en eux et à appliquer leurs compétences en matière de leadership dans un contexte pratique.

En outre, les formateurs doivent fournir aux apprenants un soutien et un retour d'information continus au fur et à mesure qu'ils développent leurs compétences en matière de leadership. Il s'agit notamment d'offrir des critiques constructives, des conseils et un mentorat pour aider les apprenants à surmonter les difficultés et à affiner leurs compétences. Les formateurs doivent également s'efforcer de créer un environnement où les apprenants se sentent à l'aise pour prendre des risques, faire des erreurs et apprendre de leurs expériences.

Un autre aspect à prendre en compte par les formateurs est la capacité à adapter leurs stratégies d'enseignement pour répondre aux différents besoins de leurs apprenants. Il s'agit notamment de reconnaître et de gérer les différences culturelles, les styles d'apprentissage et les forces et faiblesses individuelles. En adaptant l'enseignement aux besoins de chaque apprenant, les formateurs peuvent contribuer à garantir que tous les apprenants ont la possibilité de développer pleinement leurs compétences en leadership.

Le rôle du formateur dans l'enseignement des compétences en leadership est donc complexe et multiforme. En assumant toutes les responsabilités énumérées ci-dessus, les formateurs peuvent aider à préparer les apprenants à réussir sur le marché du travail actuel, qui évolue rapidement, et à créer un meilleur avenir pour nous tous.

5.2.3. Caractéristiques de la classe

- **Encourager la participation active** - Les apprenants sont encouragés à s'intéresser à la matière, à poser des questions et à participer aux discussions. En participant activement, les apprenants peuvent développer leur esprit critique et apprendre à l'appliquer aux défis du leadership.
- **Favoriser un environnement d'apprentissage collaboratif** - Les apprenants sont encouragés à travailler en groupe pour développer leurs compétences en leadership et apprendre les uns des autres. Grâce à la collaboration, les apprenants peuvent acquérir différentes perspectives sur le leadership et développer leur capacité à travailler efficacement avec les autres.
- **Mettre l'accent sur l'autoréflexion** - Les apprenants sont encouragés à réfléchir à leurs propres forces et faiblesses en matière de leadership, ainsi qu'à la manière dont ils peuvent améliorer leurs compétences en la matière. En s'engageant dans une réflexion personnelle, les apprenants peuvent développer une compréhension plus profonde d'eux-mêmes en tant que leaders et identifier les domaines dans lesquels ils doivent progresser.
- **Offrir des possibilités d'apprentissage par l'expérience** - Il peut s'agir de simulations, d'études de cas ou d'autres activités qui permettent aux apprenants de s'exercer au leadership dans un environnement sûr et favorable. Grâce à l'apprentissage par l'expérience, les apprenants peuvent développer leurs compétences en matière de résolution de problèmes et de prise de décision, et apprendre de leurs erreurs.
- **Favoriser la diversité et l'inclusion** - Les apprenants devraient être exposés à une variété de perspectives et de milieux, ce qui leur permet de mieux comprendre les défis associés à la direction d'équipes diversifiées.
- **Faire des retours d'information** - Il peut s'agir du retour d'information des pairs, du retour d'information de l'éducateur ou de l'auto-évaluation. En recevant un retour d'information, les apprenants peuvent identifier les domaines à améliorer et affiner leurs compétences en leadership au fil du temps.

5.2.4. Évaluation

L'évaluation permet aux formateurs d'évaluer la compréhension et l'application par les apprenants des concepts et des compétences en matière de leadership et les aide à suivre leurs propres progrès et à identifier les domaines à améliorer. Il existe plusieurs types d'évaluation qui peuvent être utilisés dans un cours de leadership, chacun ayant ses propres forces et faiblesses :

- **L'évaluation formative** peut prendre la forme de questionnaires, d'auto-évaluations, d'évaluations par les pairs et de discussions en classe. L'évaluation formative aide les apprenants à identifier les domaines dans lesquels ils ont besoin d'un soutien

supplémentaire et fournit aux formateurs des informations précieuses sur les progrès des apprenants et leur compréhension de la matière.

- **L'évaluation sommative** vise à évaluer la maîtrise par les apprenants d'un concept ou d'une compétence particulière. Elle peut inclure des examens, des projets, des présentations et des études de cas.
- **L'évaluation basée sur les performances** consiste à évaluer la capacité des apprenants à appliquer leurs compétences en leadership dans un contexte réel, tel qu'un projet de groupe, une activité de service communautaire ou un stage. L'évaluation basée sur les performances aide les apprenants à développer des compétences pratiques.
- **Les évaluations diagnostiques** sont conçues pour identifier les forces et les faiblesses des apprenants dans des domaines spécifiques du leadership. Les évaluations diagnostiques peuvent être utilisées au début d'un cours pour aider les formateurs à adapter l'enseignement aux besoins des apprenants, ou pendant le cours pour aider les apprenants à suivre leurs progrès et à identifier les domaines à améliorer.
- **L'auto-évaluation et l'évaluation par les pairs** peuvent être de bons outils pour évaluer les compétences en leadership des apprenants. L'auto-évaluation implique que les apprenants réfléchissent à leurs forces, à leurs faiblesses et à leurs progrès, et qu'ils se fixent des objectifs pour s'améliorer. Les apprenants évaluent le travail des autres et fournissent un retour d'information et un soutien. L'auto-évaluation et l'évaluation par les pairs peuvent aider les apprenants à développer une pensée critique et des compétences de communication et fournir aux formateurs des informations précieuses sur les perspectives et les expériences d'apprentissage des apprenants.

5.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes

- **Adopter un état d'esprit de croissance** - Cela signifie reconnaître que ses capacités et compétences peuvent être développées grâce au dévouement et à la persévérance. En tant qu'apprenant adulte, il est essentiel d'aborder les nouveaux défis avec un esprit ouvert et la volonté d'apprendre de ses erreurs. Adopter un état d'esprit de croissance peut aider à surmonter le doute et la peur de l'échec et à devenir un leader plus confiant et plus efficace.
- **S'engager dans l'apprentissage collaboratif** - Travailler avec d'autres personnes pour résoudre des problèmes, générer des idées et atteindre des objectifs communs peut vous aider à affiner vos compétences en matière de communication, de travail d'équipe et de prise de décision. L'apprentissage collaboratif peut également offrir des opportunités de feedback constructif et d'auto-réflexion, ce qui vous permet d'identifier les domaines à améliorer et à développer en tant que leader.

- **Participer à l'apprentissage par l'expérience** - L'apprentissage par l'expérience consiste à apprendre par la pratique et peut être un bon outil pour développer les compétences de leadership. La participation à des simulations, à des jeux de rôle et à des projets concrets peut vous aider à développer vos capacités de résolution de problèmes, de réflexion critique et de prise de décision dans un environnement sûr et favorable.
- **Rechercher un mentor** - Un mentor peut fournir des conseils, un soutien et un retour d'information pour relever nouveaux défis et saisir de nouvelles opportunités. Il peut également servir de modèle, en partageant ses propres expériences et points de vue pour aider à développer ses propres compétences en matière de leadership.
- **Investir dans le développement professionnel** - Participer à des ateliers, des conférences et des programmes de formation axés sur le leadership et la gestion peut aider à approfondir ses connaissances et compétences, mais aussi donner l'occasion de nouer des contacts avec d'autres professionnels.

Ressources

- Définition de leadership et différence avec le management - Cadremploi (2020). Disponible ici: [Qu'est-ce-que-le-leadership](#)
- Leadership : définition, caractéristiques, rôle en entreprise - Hellowork (2021). Disponible ici : [Leadership : définition, caractéristiques, rôle en entreprise | HelloWork](#)
- Les fondamentaux du leadership - Coopacademy (2022). Disponible ici:
 - ▶ Les fondamentaux du leadership
- 10 principes du leadership - Cegos Formation (2018). Disponible ici:
 - ▶ 10 principes du leadership

6. INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Introduction

Au début du 20e siècle, la plupart des psychologues s'accordaient à dire que l'intelligence était purement cognitive, c'est-à-dire qu'il s'agissait d'un ensemble de processus mentaux liés à la mobilisation de connaissances tels que la mémoire, le langage, l'apprentissage, le raisonnement, la résolution de problèmes, etc.

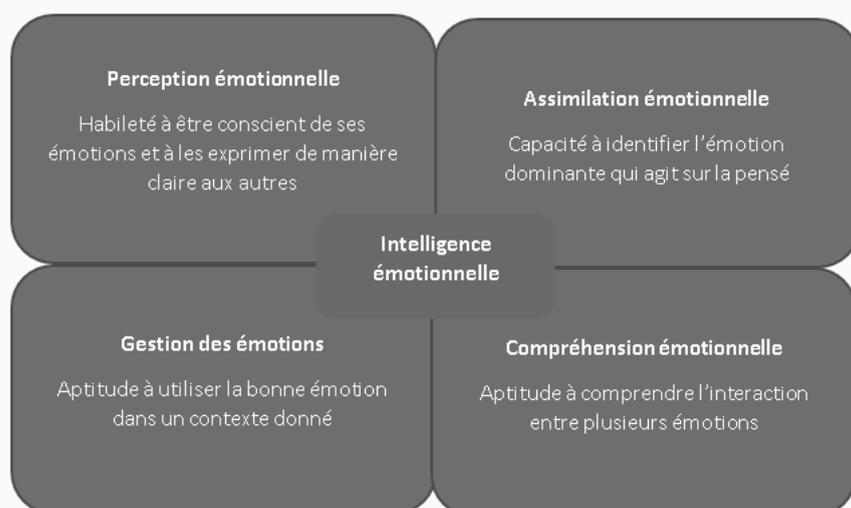
A partir de cette idée, qui réduit finalement l'intelligence humaine au seul quotient intellectuel, sont apparus de nombreux tests psychométriques (tests de QI) visant à fournir une évaluation quantitative et standardisée de l'intelligence humaine. Constatant les limites de ces tests pour prédire les résultats dans le domaine professionnel et dans la vie quotidienne, des facteurs sociaux et émotionnels ont été progressivement ajoutés en complément du QI, le reconnectant à l'intériorité de la personne et offrant une autre manière d'appréhender sa différenciation.

Dans les années 1990, deux psychologues américains de l'université de Yale, Peter Salovey et John D. Mayer, ont introduit le concept d'intelligence émotionnelle (IE) dans leurs travaux de recherche.

Leur première définition de l'IE était "une forme d'intelligence qui implique la capacité de contrôler ses propres sentiments et émotions et ceux des autres, de les distinguer et d'utiliser cette information pour guider ses pensées et ses actions".

Une deuxième définition, plus largement acceptée et utilisée, a ensuite été proposée : "L'IE se réfère à la capacité de percevoir et d'exprimer les émotions, de les intégrer pour faciliter la pensée, de comprendre et de raisonner avec les émotions, et de réguler les émotions chez soi et chez les autres.

Figure : Modèle d'aptitude mentale de l'intelligence émotionnelle (Salovey et Mayer, 2008)



Par la suite, plusieurs autres psychologues et spécialistes ont complété et popularisé le concept, comme Daniel Goleman, psychologue et journaliste, qui a construit un modèle combinant les notions d'aptitudes et de capacités mentales de Salovey et Mayer, en y incluant des traits de personnalité (caractère aimable, chaleureux, sympathique, etc.) contribuant à la performance, notamment dans le domaine du management.

D'autres modèles mixtes continueront d'apparaître introduisant les notions de quotient émotionnel comme outil de mesure de cette forme d'intelligence (Bar-On et Goleman), développant le lien entre les émotions et les besoins humains à satisfaire, ou ajoutant la dimension de la communication non violente et l'expression de ses émotions de manière positive...

Aujourd'hui, l'IE est devenue une compétence essentielle dans la vie quotidienne comme dans le monde professionnel : la gestion du stress, la gestion des conflits, l'empathie, sont des qualités humaines qui découlent de l'intelligence émotionnelle.

Objectifs d'apprentissage

- Comprendre l'intelligence émotionnelle
- Comprendre le fonctionnement des émotions (les 6 émotions, les mécanismes émotionnels, l'impact sur les relations et la performance)
- Améliorer la qualité des relations
- Transformer les émotions en levier de progrès et de performance
- Développer son intelligence émotionnelle de manière autonome en utilisant des outils adaptés.

6.1. Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ?

6.1.1. Définition

L'IE peut être définie comme la capacité à percevoir les phénomènes émotionnels qui traversent les autres et nous-mêmes afin d'adapter notre comportement. Il s'agit donc de la capacité à reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres émotions et à gérer celles des autres.

6.1.2. Caractéristiques

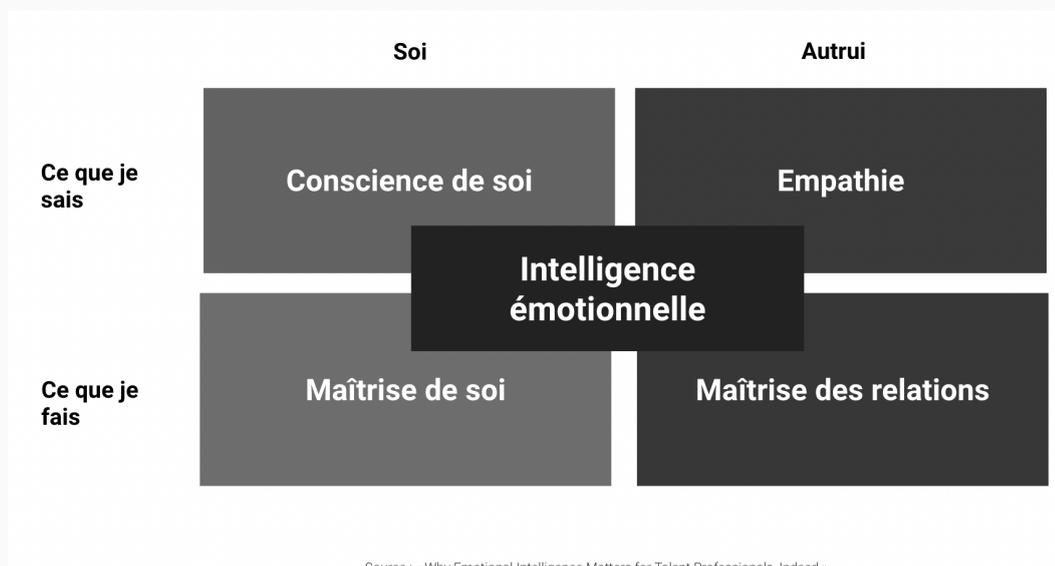
Concrètement, l'IE comprend quatre dimensions.

Deux dimensions concernent nos propres émotions

- Conscience de soi : comprendre nos émotions
- Maîtrise de soi : réguler nos émotions

Deux dimensions concernent les émotions des autres :

- Empathie : comprendre les émotions des autres
- Maîtrise des relations : réguler les émotions dans les relations



- **Comprendre ses propres émotions.** Être capable de les percevoir en soi, de les identifier, de savoir les distinguer des événements qui les ont provoquées. La reconnaissance des sentiments générés par ces émotions fait également partie intégrante du processus de compréhension des émotions.
- **Savoir influencer et apprivoiser ses émotions.** Être capable de les accepter, de les accueillir, de ne pas les nier ou les réprimer. Comprendre avec raison et recul les messages qu'elles nous transmettent afin de pouvoir revenir à un équilibre émotionnel. Ne plus les voir comme des ennemis, mais comme des alliés.
- **Comprendre les émotions des autres.** Repérer et comprendre les sentiments de nos interlocuteurs. Apprendre à détecter leurs émotions et leurs humeurs en fonction des signaux qu'ils peuvent nous envoyer (perception du langage non verbal, par exemple). Le travail sur l'écoute active et l'empathie permet de développer cette capacité.
- **Apprendre à accueillir les émotions des autres de manière positive et bienveillante.** Agir en aidant l'autre à réaliser ce qu'il ressent ou à comprendre les éléments qui ont déclenché cette émotion, qui ont conduit à ce sentiment, à cette sensation, à cette frustration, etc.

Le modèle de Goleman développe une liste de 25 compétences sous-jacentes liées à 5 compétences principales induites par l'intelligence émotionnelle :

- La conscience de soi : conscience émotionnelle, auto-évaluation précise, confiance en soi.
- Maîtrise de soi : maîtrise de soi, fiabilité, conscience professionnelle, adaptabilité, innovation.
- Motivation : l'exigence de perfection, l'engagement, l'initiative, l'optimisme.
- Empathie : compréhension des autres, passion du service, enrichissement des autres, exploitation de la diversité, sensibilité politique.
- Compétences sociales : influence, communication, médiation, leadership, gestion du changement, établissement de relations, collaboration et coopération, constitution d'équipes.

6.1.3. Valeurs

Il est aisé de comprendre ce que le développement de cette compétence peut apporter. Tout d'abord, le retour à soi par l'auto-analyse, puis le travail sur l'autorégulation, apportent une meilleure connaissance de soi, ce qui renforce la confiance en soi et permet une plus grande ouverture et attention à l'environnement.

L'individu qui sait gérer de manière fluide ses éventuels conflits internes gagne en disponibilité. Ainsi, plus attentif au monde extérieur, l'individu pourra progresser dans ce type de compétence à travers l'autre, développer son écoute, son empathie et sa capacité à résoudre les conflits. Ayant appris à mener cette démarche en interne, il pourra déployer les mêmes actions dans les situations relationnelles professionnelles et quotidiennes.

6.1.4. Importance de la compétence dans le monde professionnel

Les compétences émotionnelles sont de plus en plus considérées comme indispensables au bon fonctionnement d'une équipe.

Ilios Kotsou, dans son ouvrage *Emotional Intelligence and Management (Intelligence émotionnelle et management)*, propose une synthèse des recherches sur les effets de l'IE dans le fonctionnement des organisations. Se référant à 26 études, il montre l'effet positif du développement de l'IE sur, entre autres :

- La performance des vendeurs,
- Les effets sur un climat organisationnel positif,
- Le lien entre l'IE des managers et le niveau de salaire,
- L'efficacité du leadership,
- L'efficacité du recrutement (la résistance au stress, la qualité physique et mentale et les effets de la qualité de vie au travail).

Les cinq compétences émotionnelles suivantes sont considérées comme des composantes clés de l'intelligence émotionnelle :

- La conscience de soi
- L'autorégulation
- La motivation
- L'empathie
- Les compétences sociales

Les personnes qui possèdent ces compétences ont tendance à faire preuve d'intégrité et de résilience, à être honnêtes, à avoir un haut niveau d'engagement, à pouvoir influencer sans position d'autorité et à faire preuve d'une énergie émotionnelle positive.

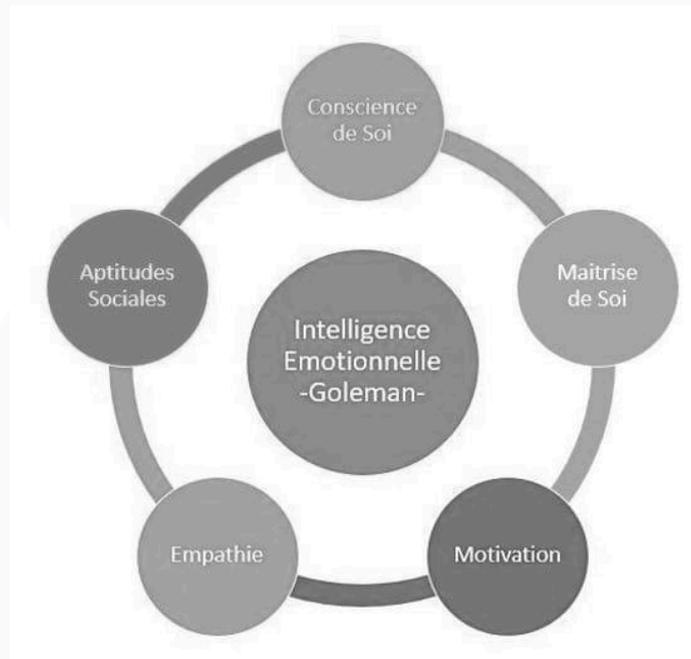


Figure : L'intelligence émotionnelle selon Goleman (1995)

Il convient de ne pas sous-estimer l'importance de l'intelligence émotionnelle au travail. Elle a un impact positif sur la carrière des employés à tous les niveaux, qu'il s'agisse de communication, de productivité ou de leadership.

En outre, les entreprises étant de plus en plus mondialisées, l'intelligence émotionnelle y revêt un caractère encore plus essentiel : les équipes multiculturelles doivent savoir se comprendre efficacement, exprimer leurs pensées et leurs opinions et prendre en compte les différences de chacun.

De même, les employés doivent s'adapter à des interactions de plus en plus complexes avec des clients, des collègues et des associés du monde entier. Ainsi, la capacité émotionnelle à faire preuve d'empathie, à interagir et à travailler avec des personnes provenant de groupes sociaux différents accroît les performances et l'efficacité de l'entreprise dans ces situations interculturelles.

6.2. Approches pédagogiques

6.2.1. Défis / obstacles

Depuis plusieurs décennies, notre société connaît de profondes mutations professionnelles, personnelles et sociales. La pandémie de la COVID-19 a entraîné une accélération de cette profonde mutation à plusieurs niveaux. Nous sommes entrés dans un monde où la perte de repères et l'angoisse d'un lendemain incertain déstabilisent l'être humain, et où la libération des peurs, la collaboration, l'ouverture et la coopération sont des enjeux majeurs. Nos défis collectifs, qu'ils soient sociaux, professionnels, économiques, culturels, environnementaux, etc. dépendent en grande partie de notre maturité émotionnelle.

Cette maturité émotionnelle doit être découverte, redécouverte et développée. Elle s'apprend.

Il est important de souligner que les entreprises ont longtemps mis de côté les émotions. Il y a trente ans, et encore aujourd'hui, il aurait été impensable d'exprimer des émotions dans l'entreprise. En revanche, il est admis d'exprimer, dans une certaine mesure, des sentiments positifs tels que la joie ou l'enthousiasme.

Avec la COVID-19 et les incertitudes qu'elle a générées, il est courant de ressentir de l'anxiété, de la peur, de la colère et de la frustration face à un refus injustifié, par exemple.

Ces émotions sont naturelles et doivent être exprimées pour ne pas créer une situation de blocage, des malentendus et parfois même un départ de l'entreprise et des complications pour se remettre sur les rails professionnellement. En effet, les émotions peuvent aussi, comme nous l'avons vu, être un véritable atout pour les entreprises. Ici, l'enjeu est d'apprendre à reconnaître ses émotions, à les comprendre et à les analyser afin de pouvoir les gérer pour qu'elles trouvent enfin leur place dans le contexte professionnel sans nous impacter.

La prise en compte de l'illettrisme (situation d'une personne qui a bénéficié d'apprentissages mais qui n'a pas acquis - ou qui a perdu - la maîtrise de la lecture et de l'écriture, en raison notamment d'apprentissages trop fragiles) et de l'illectronisme (difficulté, voire incapacité, à utiliser les appareils numériques et les outils informatiques en raison d'un manque ou d'une absence totale de connaissances à propos de leur fonctionnement) doit être un élément important de la conception des contenus d'apprentissage et de la réflexion sur l'utilisation de moyens pédagogiques à mettre en place. L'utilisation d'images, de mots simples et d'outils numériques adaptés (les tablettes, les applications pour smartphones sont aujourd'hui plus utilisées que les ordinateurs) peuvent être des solutions pour développer des compétences qui peuvent faire défaut en plus de celles visées.

6.2.2. Le rôle du formateur

Le formateur doit mettre en œuvre une véritable éducation émotionnelle. Il doit apprendre aux participants à reconnaître et à accueillir leurs émotions sans les brider, puis à les exprimer de manière nuancée, en tenant compte de leur interlocuteur afin d'éviter de provoquer une

réaction négative. Le formateur doit guider les participants sur le chemin de cette connaissance intime et leur donner toutes les clés pour progresser et développer leur intelligence émotionnelle.

Aborder le terrain émotionnel peut s'avérer complexe en fonction de la personnalité et du passif des participants. Le formateur doit veiller à ne pas transformer le processus d'apprentissage en une expérience négative. Il doit être rassurant, fixer le cadre et les objectifs, créer cohésion et bienveillance au sein du groupe. L'utilisation de jeux peut être très intéressante pour désacraliser un sujet qui peut parfois être sensible pour les participants.

Le formateur peut être formé à l'utilisation de l'outil de diagnostic du quotient émotionnel (EQ-i).

L'inventaire du quotient émotionnel 2.0 (EQ-i 2.0®) donne un aperçu du niveau d'intelligence émotionnelle (IE) d'un individu à l'aide d'un score total, de cinq scores composites et de scores de sous-échelles spécifiques, conformément au modèle EQ-i 2.0® basé sur le modèle Bar-On EQ-i® de Reuven Bar-On.

L'inventaire est basé sur un ensemble de compétences émotionnelles et interpersonnelles qui influencent ce que nous pouvons percevoir et exprimer. Il s'agit d'un test psychométrique comprenant 135 questions. Les résultats sont comparés à un échantillon nominatif défini. Le QE-i mesure la capacité à réussir professionnellement à travers [15 compétences liées à 5 domaines](#).

6.2.3. Caractéristiques de la classe

Un groupe d'une dizaine de personnes peut être suffisant pour ce type de formation. Un nombre trop important pourrait nuire à une participation équitable. Le formateur doit créer une atmosphère de bienveillance et de respect dans la classe, car les émotions sont un aspect intime et parfois fragile pour certaines personnes. Les objectifs doivent être clairs et l'accent doit être mis sur la pratique et la participation de tous les participants, afin qu'ils puissent réaliser les bénéfices réels de l'intelligence émotionnelle. Les échanges et les débats seront ici importants ; c'est par l'expression orale que les participants peuvent aussi comprendre le fonctionnement de leurs propres émotions et de celles des autres.

La formation peut se dérouler de manière asynchrone, mais l'interaction en personne est privilégiée (les émotions se transmettent avant tout par le langage corporel).

6.2.4. Évaluation

Questionnaire / quiz de connaissances (en miroir) au début et à la fin de la formation pour évaluer les représentations des participants et évaluer les connaissances acquises et identifier les points à améliorer.

Exemple de questions :

- Quels sont les 4 éléments clés de l'intelligence émotionnelle ?
- Pensez-vous que le développement de l'intelligence émotionnelle pourrait vous être utile dans un environnement professionnel ? Veuillez expliquer
- Quand et comment prévoyez-vous d'appliquer ce qui a été discuté au cours de l'atelier ?
- Avez-vous maintenant une meilleure compréhension des émotions, à la fois chez vous et chez les autres ?

Autres idées :

- Test EQ-i pour effectuer une évaluation du quotient émotionnel
- Grille d'auto-évaluation/observation avec possibilité de niveler la maîtrise de la compétence.
- Avant la formation : audit des besoins et du niveau soit par entretien, soit par test de positionnement.
- A l'issue de la formation : évaluation de la compréhension et de l'assimilation des savoirs et savoir-faire par le formateur (différentes méthodes d'évaluation : interrogations orales, exercices pratiques, tests, QCM).

6.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes

L'IE devrait être présentée comme un ensemble d'approches et de stratégies visant à identifier et à mieux gérer nos propres émotions. Il s'agit d'acquérir une conscience émotionnelle authentique qui permet de construire des relations solides et respectueuses, clé de la sécurité, de la réussite et de la production.

Rappelons que le monde du travail tend de plus en plus vers l'automatisation. De plus en plus de tâches sont et seront effectuées par des systèmes robotiques. De nombreux experts montrent qu'à l'avenir, ce ne sont plus les connaissances techniques qui seront valorisées, mais les compétences personnelles qui seront mises en avant.

Sur un CV, les compétences non techniques doivent être considérées comme essentielles dans le processus de recrutement et de valorisation de l'employé. En formation, l'accent doit être mis sur le fait que le développement de l'IE chez un individu est une base qui mène à d'autres compétences sous-jacentes.

Selon le modèle de Goleman, l'IE, lorsqu'elle est consciente et utilisée, assure une plus grande confiance en soi, l'esprit d'initiative, développe la communication, etc. L'IE est indispensable au bon fonctionnement de nos facultés cognitives telles que l'apprentissage, la concentration, la mémoire, le raisonnement, la prise de décision, mais aussi la capacité d'adaptation.

Ces compétences sont cruciales dans toutes sortes de situations pratiques :

- Perte d'emploi, retour à l'emploi
- Choix de la reconversion, formation, prise de décision
- Adaptation rapide à un nouvel emploi, à un changement d'environnement
- Offre d'une nouvelle vision du monde professionnel potentiellement tronquée par une régulation non clarifiée de son champ émotionnel

L'IE peut être appliquée aux techniques de management et à la gestion des conflits. Elle peut également être utilisée pour améliorer les performances d'un employé ou d'un groupe collaboratif. Elle peut également être utilisée pour développer les capacités d'apprentissage et de rétention dans le cadre de la formation en entreprise.

En utilisant l'IE, le manager peut anticiper et désamorcer les situations difficiles. En reconnaissant les réactions émotionnelles de ses collaborateurs, ceux-ci se sentent reconnus et écoutés et peuvent alors accepter certaines contraintes et difficultés. La capacité à gérer le stress est également induite par l'IE. De l'entretien d'embauche à la pression d'objectifs, en passant par le patron de l'entreprise, on comprend l'importance de maîtriser cette compétence.

Références

- DEJOUX Cécile, DHERMENT-FERERE Isabelle, WECHTLER Heidi « Intelligence émotionnelle et processus de décision », Gestion 2000, 2011/3 (Volume 28), p. 67-81. Disponible ici : [Intelligence émotionnelle et processus de décision \[1\] | Cairn.info](#)
- KOTSOU Ilios, Intelligence émotionnelle et management. Comprendre et utiliser la force des émotions (2019) De Boeck Supérieur, « Manager RH ». Disponible ici : [Intelligence émotionnelle et management - Ilios Kotsou | Cairn.info](#)
- L'Intelligence Émotionnelle: une compétence clé en entreprise (no date). Disponible ici : [L'Intelligence Émotionnelle : une compétence clé en entreprise](#) (Accès le 12/04/2023)
- M, M. (2022) "Qu'est-ce que l'Intelligence Émotionnelle ?" *Intentionnelle* [Preprint]. Disponible ici : [Qu'est ce que l'Intelligence Émotionnelle? Intentionnelle](#) (Accès le 12/04/2023)
- Valeria Sabater I Nos pensées (2022) Modèle de performance de l'intelligence émotionnelle de Goleman. Disponible ici : [Modèle de performance de l'intelligence émotionnelle de Goleman](#) (Accès le 12/04/2023)
- (en langue anglaise) Daniel Goleman nous présente l'intelligence émotionnelle | Big Think (2012). Disponible ici : [Daniel Goleman Introduces Emotional Intelligence | Big Think](#) (Accès le 12/04/2023)

7. COMMUNICATION

Introduction

Une communication efficace est vitale dans le monde interconnecté, où les interactions se font à travers diverses plateformes et frontières culturelles. Les employeurs apprécient grandement les personnes qui possèdent de solides compétences en communication, notamment la capacité à transmettre des idées clairement, à écouter activement et à collaborer efficacement. Il est donc essentiel que les formateurs d'adultes mettent l'accent sur le développement des compétences de communication chez les apprenants, afin de leur permettre de réussir dans des contextes professionnels et personnels. Cette section vise à définir la communication et à examiner comment les formateurs d'adultes peuvent aider les apprenants à améliorer leurs capacités de communication.

Objectifs d'apprentissage

- Comprendre le concept de communication, ainsi que son importance dans les différents aspects de la vie,
- Reconnaître l'importance d'une communication efficace dans divers contextes,
- Explorer différentes approches pour enseigner et améliorer les compétences en communication,
- Se familiariser avec les meilleures pratiques et les applications pratiques de la communication dans l'éducation des adultes.

7.1. Qu'est-ce que la communication ?

7.1.1. Définition

La communication est un processus impliquant l'échange et la transmission d'informations, d'idées, de pensées et d'émotions entre des individus ou des groupes. Elle englobe les formes d'expression verbale, non verbale et écrite et joue un rôle crucial dans l'établissement de liens, la construction de relations et la transmission de sens.

L'International Association of Business Communicators (IABC), affirme que la communication est "le processus de compréhension et de partage du sens". Cette définition met l'accent sur la compréhension mutuelle et l'interprétation partagée des messages en tant qu'éléments fondamentaux d'une communication efficace. Elle implique que la communication ne consiste pas seulement à transmettre des informations, mais aussi à s'assurer que le sens voulu est correctement reçu et compris par les destinataires.

Un autre aspect important de la communication est l'écoute active, qui consiste à recevoir, interpréter et répondre attentivement aux signaux verbaux et non verbaux. L'écoute active est

essentielle pour comprendre les autres, favoriser l'empathie et promouvoir un dialogue efficace.

7.1.2. Caractéristiques

Bien que la communication soit un concept vaste et complexe, certains aspects clés contribuent à son efficacité. Ces aspects aident les individus à transmettre des messages clairs, à établir des relations et à favoriser des liens significatifs.

Quelques éléments essentiels pour une communication efficace :

1. **Clarté** : Une communication efficace exige la clarté dans la transmission des idées, des pensées et des informations. Elle implique l'utilisation d'un langage concis et précis, l'organisation cohérente des pensées et la garantie que le message est facilement compris par le public visé.
2. **Écoute active** : L'écoute active consiste à s'engager avec attention et empathie dans les messages des autres. Elle nécessite de se concentrer sur l'orateur, de comprendre son point de vue et de fournir un retour d'information approprié. L'écoute active favorise la compréhension mutuelle et réduit les erreurs de communication.
3. **Communication non verbale** : Les indices non verbaux, tels que les expressions faciales, le langage corporel, le ton de la voix et les gestes, jouent un rôle important dans la communication. Ils peuvent transmettre des émotions, souligner le sens et renforcer ou contredire les messages verbaux. Le fait d'être conscient des indices non verbaux et de les utiliser efficacement améliore l'efficacité de la communication.
4. **Adaptabilité** : Les communicateurs efficaces adaptent leur style de communication en fonction du public et du contexte. Ils tiennent compte des normes culturelles, des préférences individuelles et des exigences spécifiques de la situation.
5. **Une communication adaptée** favorise l'inclusion, la compréhension et la collaboration.
6. **Retour d'information** : La communication est un processus bidirectionnel qui implique de fournir et de recevoir un retour d'information. Le retour d'information permet de clarifier la compréhension, de résoudre les malentendus et de s'assurer que le message voulu est bien reçu. Un retour d'information constructif favorise la croissance et l'amélioration continue des compétences en matière de communication.
7. **Empathie** : l'empathie est la capacité à comprendre et à partager les sentiments et les perspectives des autres. Elle joue un rôle essentiel dans une communication efficace, en favorisant la connexion, en établissant la confiance et en promouvant des relations positives. La communication empathique encourage l'ouverture d'esprit et facilite un dialogue constructif.

En comprenant et en pratiquant activement ces aspects clés de la communication, les individus peuvent améliorer leur capacité à s'exprimer efficacement, à s'engager dans des interactions significatives et à établir des relations fructueuses dans divers contextes personnels et professionnels.

7.1.3. Valeurs

Une communication efficace permet aux individus de relever les défis, d'entrer en contact avec les autres et de favoriser la compréhension. Elle permet aux gens de s'exprimer, de partager des idées et de collaborer efficacement. La communication joue un rôle essentiel dans l'établissement de relations, la résolution de conflits et la réalisation d'objectifs communs. En développant de solides compétences en communication, les individus peuvent améliorer leur confiance en soi, leur capacité d'adaptation et leur créativité.

Grâce à une communication efficace, les individus peuvent surmonter les obstacles, tirer des enseignements de leurs expériences et trouver des solutions innovantes aux problèmes. Elle favorise la résilience en aidant les individus à se remettre d'une rupture de communication ou d'un malentendu. En réfléchissant aux stratégies de communication utilisées pour surmonter les situations difficiles, les individus acquièrent une meilleure compréhension de leur propre créativité et de leurs capacités à résoudre les problèmes.

Le lien entre la résilience et l'adaptabilité est évident dans la communication. La capacité d'adapter et d'ajuster les styles, les approches et les méthodes de communication en fonction du contexte et du public est cruciale dans un monde qui évolue rapidement. La communication permet aux individus d'évoluer, d'accepter le changement et de remettre en question les pratiques existantes. À la suite de la pandémie de COVID-19, où le travail à distance et les interactions virtuelles sont devenus monnaie courante, l'importance de l'adaptabilité dans la communication est devenue encore plus prégnante.

7.1.4. Importance de la compétence dans le monde professionnel

Dans la vie professionnelle, une communication efficace est essentielle en raison de l'évolution rapide des professions et de la nature dynamique du lieu de travail.

Le milieu de travail moderne exige souvent que les personnes s'y retrouvent dans des rôles flous et jonglent avec différentes responsabilités dans divers environnements. Être capable de communiquer efficacement dans différents contextes, de collaborer avec différentes équipes et de passer d'une tâche à l'autre est essentiel. De plus, les personnes peuvent devoir effectuer d'importantes transitions de carrière ou saisir de nouvelles occasions qui nécessitent un virage à 180 degrés dans leur trajectoire professionnelle.

En mettant l'accent sur l'adaptabilité et les compétences en communication efficaces, les personnes démontrent leur volonté d'accepter le changement, d'apprendre de nouvelles choses et de contribuer à la valeur des employeurs. L'interconnexion et l'interdépendance des secteurs professionnels, des marchés et des pays créent des sources de fragilité et d'incertitude. Pour relever ces défis, une attention constante, un suivi et l'établissement de processus de résilience collective sont nécessaires. Une communication efficace permet de réagir rapidement aux chocs potentiels, d'explorer des solutions de rechange et d'anticiper les développements futurs.

7.2. Approches pédagogiques

7.2.1. Enseigner la communication

L'enseignement des techniques de communication est un processus dynamique qui exige des approches engageantes pour favoriser une communication efficace entre les apprenants. Les formateurs peuvent utiliser une variété de stratégies pour développer et améliorer les compétences de communication de leurs élèves. Les approches pédagogiques efficaces en matière de communication comprennent :

- **Discussions interactives** : Encourager les apprenants à participer à des discussions interactives pour développer leurs compétences en communication. En créant un environnement d'apprentissage sûr et inclusif, les formateurs peuvent faciliter un dialogue ouvert et respectueux. Cette approche permet aux apprenants de pratiquer l'écoute active, d'exprimer leurs pensées, d'exprimer clairement leurs idées et de répondre aux autres de façon réfléchie.
- **Jeux de rôles et simulations** : Intégrer des jeux de rôles et des simulations pour donner aux apprenants l'occasion de pratiquer la communication dans des scénarios réalistes. Ces activités permettent aux apprenants d'assumer différents rôles, d'explorer différentes perspectives et d'améliorer leur capacité à adapter leur style de communication au contexte donné.
- **Perfectionnement des techniques de présentation** : Offrir aux apprenants des occasions d'élaborer et de présenter des présentations. Cette approche contribue à renforcer la confiance dans l'art oratoire, l'organisation des idées et la diffusion efficace des messages. Les formateurs et formatrices peuvent donner des commentaires et des conseils constructifs pour aider les personnes apprenantes à améliorer leurs techniques de présentation.
- **Apprentissage par l'expérience** : Engager les apprenants dans des activités d'apprentissage par l'expérience où ils peuvent appliquer des compétences de communication dans des contextes réels. Il peut s'agir de projets, de travaux pratiques ou de stages qui nécessitent une communication efficace avec des parties prenantes externes. L'apprentissage par l'expérience aide les apprenants à comprendre les

applications pratiques de la communication et renforce leur capacité d'adaptation dans différents contextes.

- **Intégration technologique** : Intégrer des outils et des plateformes numériques dans l'enseignement de la communication. Utiliser la vidéoconférence, les outils de collaboration en ligne et les ressources multimédias pour simuler des scénarios de communication réels. Cette approche permet aux apprenants de développer leurs compétences en communication numérique et les prépare au milieu de travail numérique.
- **Rétroaction et réflexion constructives** : Donner aux apprenants une rétroaction constructive sur leurs compétences en communication, tant à l'écrit qu'à l'oral. Encourager l'auto réflexion et l'auto-évaluation, en permettant aux personnes apprenantes de cerner les points à améliorer et d'élaborer des stratégies pour améliorer leur efficacité en communication.
- **Communication interculturelle** : Promouvoir les compétences en communication interculturelle en présentant aux apprenants diverses perspectives culturelles et divers styles de communication. Encourager les apprenants à apprécier les différences culturelles, à adapter leur approche de communication et à faire preuve de sensibilité culturelle dans leurs interactions.

7.2.2. Défis / obstacles

Dans le domaine de la communication, les apprenants peuvent faire face à divers défis et obstacles. Il est important que les formateurs relèvent ces défis afin de faciliter le développement efficace des compétences en communication. Voici quelques-uns des défis et des obstacles :

- **Conscience limitée de soi** : Certains apprenants peuvent avoir une conscience limitée de leur propre style de communication, de leurs forces et de leurs points à améliorer. Ils peuvent ne pas reconnaître l'impact de leur communication sur les autres, ou ne pas comprendre comment adapter leur communication à différentes situations et à différents publics.
- **Barrières linguistiques** : La communication peut être entravée par des barrières linguistiques, en particulier dans des environnements multiculturels ou multilingues. Les apprenants qui ne parlent pas couramment la langue d'enseignement peuvent avoir de la difficulté à s'exprimer clairement ou à comprendre les autres efficacement. Les barrières linguistiques peuvent nuire à une communication efficace et à la compréhension.
- **Mauvaise interprétation et mauvaise communication** : La communication implique l'envoi et la réception de messages. Une mauvaise interprétation et une mauvaise communication peuvent survenir en raison de différences de perception, de contextes culturels, d'indices non verbaux ou d'utilisation du langage. Les apprenants doivent

acquérir des compétences pour minimiser les malentendus et promouvoir la clarté de leur communication.

- **Défis liés à la communication numérique** : Aujourd'hui, les apprenants doivent également relever les défis des plateformes de communication en ligne, comme les messages texte, les courriels et les médias sociaux. Ces médiums manquent d'indices non verbaux et peuvent conduire à une mauvaise communication ou à des malentendus. Les formateurs doivent aider les apprenants à comprendre les nuances de la communication numérique et à acquérir les compétences appropriées pour des interactions en ligne efficaces.

7.2.3. Le rôle du formateur

Les formateurs jouent un rôle crucial dans l'acquisition de compétences de communication efficaces chez les apprenants. Ils créent un environnement qui les encourage à communiquer avec confiance, à participer activement aux discussions et à analyser l'information de façon critique. Voici quelques-uns des rôles clés des formateurs dans la promotion des compétences en communication :

- **Créer un environnement favorable** : Les formateurs établissent un environnement d'apprentissage sûr et inclusif qui favorise un dialogue ouvert, une communication respectueuse et l'exploration de diverses perspectives. En créant un climat de confiance et d'encouragement, les formateurs permettent aux apprenants d'exprimer leurs pensées, de participer à des discussions constructives et de développer des compétences de communication efficaces.
- **Promouvoir l'engagement actif** : Les formateurs encouragent l'engagement actif dans les activités de communication et s'éloignent de l'enseignement traditionnel. Ils animent des discussions de groupe, des projets de collaboration, et des exercices de résolution de problèmes qui exigent que les apprenants participent activement à leur propre apprentissage. Cette approche favorise une compréhension plus approfondie des concepts de communication et de la pensée critique.
- **Orienter et mentorer** : Les formateurs servent de mentors et de guides dans le cheminement vers l'acquisition de compétences de communication efficaces. Ils fournissent des conseils, des commentaires et des critiques constructives pour aider les apprenants à améliorer leurs capacités de communication. Au moyen de questions et de défis stimulants, les formateurs encouragent les apprenants à approfondir leurs processus de communication et à améliorer leurs compétences.
- **Intégrer des scénarios réels** : Les formateurs relient les compétences en communication aux contextes réels pour démontrer la valeur pratique d'une communication efficace. En intégrant les événements actuels, les études de cas et les scénarios de la vie réelle dans le programme, les formateurs préparent les apprenants

aux défis de communication qu'ils rencontreront dans leurs projets personnels et professionnels futurs.

En favorisant une culture de recherche, de curiosité et d'indépendance intellectuelle, les formateurs permettent aux apprenants de devenir des communicateurs efficaces qui peuvent s'adapter à diverses situations, innover et apporter une contribution significative à la société.

7.2.4. Caractéristiques de la classe

- **Engagement actif** : Au sein de la classe, les apprenants participent activement aux activités de communication. Ils participent à des discussions, des débats et des projets de collaboration permettant une expérience pratique et une interaction avec les concepts de communication.
- **Favoriser une communication efficace** : Mettre l'accent sur l'écoute active, l'expression claire des idées, la communication non verbale et l'adaptabilité aux différents contextes et publics.
- **Questions ouvertes** : Les formateurs utilisent des questions ouvertes pour stimuler la pensée critique et encourager les apprenants à fournir des réponses réfléchies et réfléchies. Les questions ouvertes favorisent la fluidité, la créativité et une exploration plus approfondie des concepts et des stratégies de communication.
- **Collaboration** : proposer des travaux de groupe et des résolutions de problèmes en collaboration. La collaboration améliore les compétences en communication en favorisant la diversité des perspectives, le travail d'équipe et l'échange d'idées.
- **Évaluation des compétences en communication** : Les formateurs évaluent les compétences en communication des apprenants ainsi que leur connaissance du contenu. L'évaluation peut comprendre des tâches qui exigent que les apprenants démontrent une communication efficace dans divers formats, comme des présentations, des débats ou des communications écrites.
- **Pertinence dans le monde réel** : Relier les compétences de communication aux exemples et contextes du monde réel. Les apprenants appliquent leurs compétences en communication à des problèmes et des scénarios authentiques, pour une compréhension plus approfondie de l'application pratique d'une communication efficace.
- **Créativité** : Les apprenants sont encouragés à penser de façon créative et à innover dans leurs approches de communication. Ils explorent différentes méthodes, styles et médiums pour exprimer leurs idées et engager leur public efficacement.
- **Résolution de problèmes** : Intégrer des activités de résolution de problèmes qui demandent aux apprenants de cerner les problèmes de communication, de les analyser et d'élaborer des solutions efficaces. Les apprenants tiennent compte de points de vue

multiplés lorsqu'ils abordent des problèmes de communication et appliquent leurs aptitudes de pensée critique pour les résoudre.

- **Milieu d'apprentissage sécuritaire et positif** : Favoriser un environnement sécuritaire et positif où les apprenants se sentent à l'aise d'exprimer leurs opinions, leurs idées et leurs émotions. Les formateurs favorisent le respect, l'écoute active et la rétroaction constructive, créant une atmosphère propice à la communication ouverte.

En résumé, il s'agit, au sein de la classe, de privilégier l'engagement actif, la pensée critique, la collaboration et l'application de compétences de communication efficaces dans des contextes réels. Grâce à ces caractéristiques, les apprenants acquièrent les compétences de communication nécessaires pour gérer avec succès diverses interactions interpersonnelles et professionnelles.

7.2.5. Évaluation

L'évaluation des compétences en communication est essentielle pour évaluer la progression des apprenants et leur compréhension des concepts de communication.

Quelques méthodes d'évaluation :

- **Poser des questions ouvertes** : Les formateurs peuvent poser des questions ouvertes qui obligent les apprenants à analyser, à évaluer et à exprimer leurs idées sur des sujets de communication. En encourageant les apprenants à fournir des réponses réfléchies et à appuyer leurs réponses par des données probantes, les formateurs peuvent évaluer les aptitudes de pensée critique des apprenants et leur capacité d'appliquer efficacement les principes de communication.
- **Attribution de projets et de présentations** : Proposer des projets et des présentations permet aux apprenants d'appliquer leurs compétences en communication à des situations réelles. Les formateurs doivent fournir des critères et des attentes concis pour la réalisation de ces tâches, en évaluant la capacité des apprenants à communiquer efficacement, à organiser leurs pensées et à présenter l'information de façon cohérente et engageante. Cette méthode évalue également la créativité et le style de communication des apprenants.
- **Débats et discussions** : Les débats et les discussions permettent aux apprenants de mettre en pratique leurs compétences en communication en présentant des arguments, en évaluant les données probantes de façon critique, et en tenant compte de différents points de vue. Les formateurs peuvent observer la capacité des apprenants à analyser et évaluer l'information en temps réel, évaluer leur participation active aux discussions et évaluer leur capacité à communiquer efficacement leurs idées.
- **Évaluation par les pairs** : L'évaluation par les pairs peut être un outil précieux pour évaluer les compétences en communication. En faisant participer les apprenants à l'évaluation du travail de leurs pairs, les formateurs favorisent un environnement

d'apprentissage collaboratif et offrent aux apprenants de multiples perspectives sur le processus de communication. Cette méthode d'évaluation encourage les apprenants à évaluer de façon critique leurs propres compétences en communication en les comparant à leurs pairs.

Il est important de noter que l'évaluation des compétences en communication doit être un processus continu plutôt que ponctuel. Les formateurs doivent s'efforcer de créer une culture de classe qui encourage la communication active, la pensée critique et les occasions régulières, pour les apprenants, de mettre en pratique et de développer leurs compétences en communication.

7.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes

Dans la formation d'adultes, l'acquisition de compétences de communication est cruciale en raison du temps limité consacré au développement des compétences. Inspirée par le style d'enseignement de Socrate, la méthode du questionnement socratique guide les apprenants à travers une série de questions stimulantes pour remettre en question les hypothèses, stimuler une analyse approfondie et promouvoir un dialogue significatif.

La méthode de questionnement socratique vise à améliorer les aptitudes de pensée critique en encourageant les apprenants à examiner leurs croyances, à explorer différentes perspectives et à développer le raisonnement logique. Pour appliquer efficacement cette méthode dans la pratique, les formateurs peuvent suivre les étapes suivantes :

- **Établir un milieu d'apprentissage sécuritaire** : Créer un milieu de classe favorable et respectueux où les apprenants adultes se sentent à l'aise pour exprimer leurs idées. Encourager un dialogue ouvert et assurer aux apprenants que leur contribution est valorisée.
- **Poser des questions stimulantes** : Poser des questions ouvertes qui remettent en question les hypothèses, favorisent l'analyse et stimulent la pensée critique. Ces questions doivent aller au-delà des simples réponses factuelles, encourager les apprenants à fournir des données probantes, à envisager d'autres points de vue et à explorer des concepts complexes.
- **Prévoir du temps de réflexion** : Accorder suffisamment de temps aux apprenants pour traiter les questions posées et y réfléchir. Les moments de silence permettent une réflexion profonde et donnent aux apprenants l'occasion de formuler des réponses réfléchies.
- **Encourager la discussion et le dialogue** : Faciliter les discussions où les apprenants adultes peuvent communiquer leurs idées, répondre à différents points de vue et élaborer des arguments fondés sur des données probantes. Encourager un débat

respectueux, remettre en question le raisonnement et promouvoir l'expansion des idées par le dialogue.

- **Demander des précisions et des données probantes :** Poser des questions de suivi aux personnes apprenantes pour obtenir des précisions, des données probantes et un raisonnement logique à l'appui de leurs arguments. Cela aide les apprenants à développer une articulation efficace de leurs pensées, une évaluation critique de l'information et le perfectionnement de leurs compétences de raisonnement.
- **Donner de la rétroaction et une réflexion dirigée :** Offrir une rétroaction constructive sur les réponses des apprenants, en soulignant les forces et les points à améliorer. Encouragez les apprenants à réfléchir à leurs processus de réflexion, à évaluer l'efficacité de leurs arguments et à envisager d'autres points de vue.
- **Se connecter aux applications du monde réel :** Relier la méthode de questionnement socratique aux scénarios du monde réel et aux applications de la communication. Aider les apprenants à voir la pertinence pratique de la pensée critique et des compétences en communication en explorant la façon dont elles peuvent être appliquées dans leur vie personnelle, leurs activités professionnelles et leurs interactions avec les autres.



Source: [Professional Development That Changed My Teaching and Inspired My Students](#)

En mettant en œuvre la méthode de questionnement socratique comme pratique d'enseignement, les formateurs peuvent favoriser une culture de classe qui valorise la pensée critique et les compétences en communication. Cette méthode permet aux apprenants de s'engager dans un dialogue significatif et de développer leurs compétences en communication.

Ressources

- Indeed - 10 compétences en communication pour une carrière réussie (MAJ 10.05.23). Disponible ici : [10 compétences en communication | Indeed.com France](#)
- Michael Page - Développer ses compétences de communication (non daté). Disponible ici : [Technique d'entretien : le questionnement socratique](#)
- TCC. Le questionnement ou dialogue socratique (non daté). Disponible ici : [Technique d'entretien : le questionnement socratique](#)
- Care Channel - Comment améliorer vos capacités de communication (2020). Disponible ici : <https://www.youtube.com/watch?v=yw4eOtvN3c>

8. TRAVAIL D'ÉQUIPE ET COLLABORATION

Introduction

L'objectif de ce chapitre est de présenter les concepts et l'importance du travail en équipe et de la collaboration, en tant que moyens de développer des aptitudes et des compétences pour travailler efficacement ensemble et atteindre les objectifs fixés. Le contenu fournit une vue d'ensemble des deux compétences, y compris les principales caractéristiques, les défis et les obstacles à leur mise en pratique, les hypothèses pour générer une dynamique de travail de groupe, pour développer les compétences sociales et collaboratives, et pour améliorer la capacité des participants à travailler efficacement ensemble.

Objectifs d'apprentissage

- Comprendre le cadre opérationnel, les besoins et l'importance du travail en équipe et de la collaboration pour réussir les missions de travail en groupe.
- Surmonter les obstacles personnels en abordant les pratiques de travail en équipe et de collaboration : comment faciliter un environnement d'apprentissage mutuel, comment améliorer les attitudes de type collaboratif et développer des compétences pour maximiser les résultats du travail.
- Intégration des connaissances et des capacités techniques pour les groupes de travail.
- Application de cas réels de travail en équipe et de collaboration, évaluation du processus d'apprentissage mutuel et examen des résultats sur la base des enseignements tirés.

8.1. Que sont le travail d'équipe et la collaboration ?

8.1.1. Définition

Même si une définition unique du travail d'équipe et de la collaboration n'est pas largement formalisée, étant donné qu'elle est profondément influencée par plusieurs facteurs qui ne se limitent pas au contexte culturel et aux perceptions individuelles, il est possible d'esquisser une signification plus large de ces deux notions. Cela aidera à comprendre le concept et les caractéristiques qui les distinguent. Le travail d'équipe et la collaboration impliquent tous deux un groupe de personnes travaillant ensemble pour atteindre un objectif commun.

La principale différence entre la collaboration et le travail d'équipe réside dans le fait que le travail d'équipe combine les efforts individuels de tous les membres de l'équipe pour atteindre un objectif ou accomplir une tâche donnée, tandis que les personnes qui travaillent en collaboration mènent à bien un projet, résolvent un problème ou créent une nouvelle stratégie collectivement. Les personnes qui collaborent travaillent ensemble sur un pied d'égalité, généralement sans chef, pour trouver des idées ou prendre des décisions ensemble, afin

d'atteindre un objectif. En revanche, le travail en équipe est généralement supervisé par un chef d'équipe et les membres de l'équipe se voient confier des tâches individuelles à accomplir pour contribuer à l'atteinte de l'objectif final de l'équipe.

- **Quand recourir au travail d'équipe ?**

Si la tâche se présente comme relativement simple et que tous les membres de l'équipe sont sur la même longueur d'onde, le travail d'équipe peut être la meilleure option.

Le travail d'équipe fait généralement référence à un groupe de personnes travaillant régulièrement ensemble et dont les rôles et les responsabilités sont clairement définis.

- **Quand recourir à la collaboration ?**

Lorsque la tâche à accomplir présente une complexité accrue ou qu'il existe un risque de désaccord entre les membres de l'équipe, la collaboration peut s'avérer nécessaire pour s'assurer que tout le monde travaille dans le même sens.

La collaboration implique généralement qu'un petit groupe travaille en étroite collaboration sur un projet spécifique. Ce type d'arrangement nécessite souvent une communication fréquente et un niveau élevé de confiance entre les membres de l'équipe.

8.1.2. Caractéristiques et valeurs

Ces deux concepts présentent des caractéristiques particulières qui contribuent à définir les modalités de travail. Le travail d'équipe est généralement mis en œuvre dans des circonstances claires qui exigent de mener à bien des projets/tâches ou d'atteindre des objectifs. Il repose sur les caractéristiques et les valeurs suivantes :

- Le travail d'équipe est généralement piloté par une direction qui délègue le flux de travail et supervise les performances correspondantes. La direction elle-même peut orienter le travail d'équipe en fonction de ses compétences en matière de direction (c'est-à-dire en fonction de la motivation, de l'empathie, de la gestion du temps).
- Pour créer un bon environnement de travail en équipe, il faut :
 - fournir un contexte clair, en décrivant bien les actions requises ;
 - définir les rôles organisationnels ;
 - soutenir le travail en cas de besoin ;
 - assurer une communication efficace, y compris des pratiques de renforcement de l'esprit d'équipe.
- Il s'agit généralement de cadres qui jouent un rôle de premier plan et structurent le flux de travail de l'équipe.
- Le processus de travail en équipe est guidé par le facteur d'efficacité, car il nécessite une coordination entre les ressources affectées à l'accomplissement des tâches.
- Il implique une communication forte et efficace entre les personnes affectées.

- Les valeurs qui s'appliquent au travail d'équipe comprennent la coordination, le suivi, une communication forte, la confiance et la compréhension mutuelles, les attitudes de prévention des conflits.

D'autre part, la collaboration est généralement mise en œuvre pour des sessions de brainstorming ou des discussions de groupe, qui incluent une certaine élaboration de la définition des lignes stratégiques. Elle repose sur les caractéristiques et les valeurs suivantes :

- La collaboration est principalement motivée par le partage du contenu du flux de travail entre les participants, sans directives contraignantes ni dynamique hiérarchique.
- Pour créer un bon environnement de collaboration, il faut :
 - fournir une série de questions pour faciliter la formulation des objectifs ou définir le problème ;
 - partager les modalités de travail ;
 - définir efficacement une stratégie pour garantir la mise en œuvre d'une stratégie ou d'une solution à un problème ;
 - résumer le travail en cours et parvenir à des conclusions concertées.
- Le processus de collaboration est motivé par le facteur de coopération et d'efficacité (par exemple, pour réduire les goulets d'étranglement, maximiser la productivité ou la production, les plans d'amélioration des coûts, etc.)
- Elle implique également une communication forte et efficace entre les personnes désignées.
- Les valeurs qui s'appliquent à la collaboration comprennent la coordination, la capacité à s'appuyer sur le travail de l'autre, le partage des documents de travail, la communication et les attitudes de prévention des conflits.

8.1.3. Importance de la compétence dans le monde professionnel

Le travail moderne est organisé en domaines/départements/services, qui nécessitent des flux de travail organisés. Ce type de flux de travail organisé s'avère souvent extrêmement important, en particulier lorsqu'il s'agit de projets ou d'activités complexes. Dans de nombreux cas, il s'agit d'une "nécessité" et non d'un "besoin". C'est pourquoi il est important d'être capable de le gérer efficacement, et pourquoi il est devenu important pour les demandeurs d'emploi d'améliorer leurs compétences en acquérant quelques compétences transférables.

Les compétences transférables sont importantes, tout d'abord parce qu'elles aident les personnes dans leur parcours professionnel. Il s'agit de compétences acquises tout au long de la vie qui peuvent être appliquées à presque n'importe quel environnement professionnel.

En outre, les compétences transférables sont importantes pour les employeurs, car ils cherchent à recruter des personnes talentueuses qui peuvent apporter de la valeur à leur entreprise.

Bien que chaque individu possède déjà certaines compétences transférables, les employeurs préfèrent certaines compétences à d'autres pour favoriser la croissance dans des

environnements de travail en constante évolution, parmi lesquels le travail d'équipe et la collaboration.

Comme indiqué précédemment, les compétences de collaboration sont celles que les personnes utilisent lorsqu'elles travaillent avec d'autres personnes, que ce soit virtuellement, en personne, de manière synchrone ou dans des fuseaux horaires différents.

Les employeurs ne veulent pas seulement que leurs employés marquent leur présence dans les réunions d'équipe, mais ils veulent aussi qu'ils s'engagent, qu'ils interagissent, qu'ils contribuent et, en même temps, qu'ils motivent les autres à faire de même. Les compétences en matière de collaboration font de quelqu'un une personne avec laquelle il est facile de travailler et un coéquipier efficace, quel que soit l'objet du travail et les collègues avec lesquels vous travaillez.

De manière plus générale, le travail d'équipe et la collaboration constituent la base du développement des connaissances et de l'expérience des valeurs, ce qui permet aux individus de développer leurs compétences non techniques, telles que l'adaptation, le partage, la compréhension mutuelle et la communication efficace.

8.2. Approches pédagogiques

8.2.1. Défis / obstacles

Le travail d'équipe et la collaboration incluent également certaines menaces qui peuvent réduire considérablement l'impact bénéfique ou même entraver de manière significative le résultat. Certains de ces aspects peuvent survenir indépendamment du type de travail, de la relation ou des aspects hiérarchiques. Une liste non exhaustive des facteurs les plus courants empêchant un travail d'équipe et une collaboration efficaces est représentée par :

1. le manque de clarté des objectifs,
2. le manque de vision claire,
3. le développement de la méfiance entre les membres de l'équipe,
4. le manque de productivité,
5. les dynamiques associées au pouvoir,
6. la mauvaise communication.

La récurrence d'une ou de plusieurs de ces dynamiques peut en fait affecter négativement le travail d'équipe et la collaboration. Les futurs formateurs doivent être conscients des mesures correctives à prendre pour empêcher la réalisation de ces résultats négatifs indésirables.

8.2.2. Le rôle du formateur

Le rôle du formateur est d'assurer la maximisation des résultats d'apprentissage pour tous, après l'attribution du flux de travail. Pour ce faire, il doit comprendre les dynamiques individuelles et de groupe, par l'observation et l'analyse directes. Le formateur doit être capable d'assigner et de constituer des groupes de manière à ce que chaque personne apporte sa contribution personnelle et se sente directement impliquée dans le processus. En ce sens, le rôle du formateur est d'inciter les apprenants adultes à s'exprimer. Il doit également veiller à ce que les principaux obstacles et barrières récurrents soient réduits au minimum. La meilleure façon de surmonter les difficultés liées au travail d'équipe et à la collaboration variera en fonction de la situation et du contexte spécifiques. Toutefois, voici quelques-unes des qualités que les futurs éducateurs doivent posséder pour surmonter les défis de la collaboration :

1. Définir clairement les buts et les objectifs et s'assurer qu'ils sont clairs.
2. Établir des canaux et des protocoles de communication clairs et s'assurer que tout le monde les connaît et y a facilement accès.
3. Encourager et promouvoir la communication ouverte et la transparence.
4. S'assurer qu'il existe des mécanismes pour résoudre les désaccords et les conflits afin qu'ils n'affectent pas le flux de travail.
5. Contrôler les progrès du travail d'équipe/de la collaboration et les ajuster le cas échéant.

8.2.3. Caractéristiques de la classe

Il n'existe pas de caractéristiques préétablies d'une classe, car ce sont les individus qui les composent et les forgent. En gérant une classe de participants adultes, un formateur devra se comporter de manière à ce que la classe se sente à l'aise et participe. En particulier, en ce qui concerne la formation à la constitution d'équipes et à l'amélioration de la collaboration, il est censé organiser la classe comme suit :

- Fixer des objectifs clairs pour les tâches à accomplir.
- Organiser les groupes en fonction de l'expérience, de la dynamique et des différents contextes.
- Faire en sorte que les tâches soient concrètes et basées sur le niveau de connaissance des participants.
- Définir la stratégie d'apprentissage pour les groupes de travail.
- Définir la structure organisationnelle en fonction du travail d'équipe ou de la collaboration.
- Soutenir la définition des tâches en cours, ou fournir des conseils pendant la mise en œuvre des missions.
- Activer la participation égalitaire au sein de la dynamique de groupe.
- Contrôler l'avancement des activités.
- Assurer un flux de communication efficace en toutes circonstances.

8.2.4. Évaluation

Il est important de mesurer les performances du travail d'équipe, car cela peut aider à planifier et à atteindre les résultats d'apprentissage souhaités par les participants. Les facteurs permettant de mesurer le degré et le niveau des pratiques de travail en équipe et de collaboration sont multiples et devraient en général se référer à :

1. La qualité du travail
2. Le niveau d'interaction
3. La ponctualité dans le respect des délais
4. Le développement des compétences des participants
5. Les méthodes pour parvenir à un consensus
6. La responsabilisation des membres.

Les outils d'évaluation pour contrôler ces activités de groupe sont multiples et peuvent être :

- A la charge du formateur :
 - l'évaluation de la qualité des travaux réalisés,
 - l'évaluation de l'interaction basée sur l'observation directe
 - l'évaluation de la participation avant et après le travail d'équipe ;
 - la révision du processus de formation basée sur l'analyse du retour d'information reçu ;
 - l'amélioration de la future session de formation.
- A la charge des participants:
 - Questionnaires d'auto-évaluation pour évaluer la dynamique générée pendant la gestion du flux de travail.
 - Il peut s'agir de questions ouvertes demandant aux participants s'ils sont d'accord/ en désaccord et à quel niveau sur une échelle de 1 à 5.
 - Il peut également s'agir de questions ouvertes demandant de décrire comment s'est déroulé le processus d'obtention d'un consensus sur les principaux points de discussion.

8.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes

Katzenbach et Smith (1993) énumèrent les conditions suivantes pour constituer des équipes efficaces :

- trouver du temps,
- sélectionner les membres de l'équipe,
- responsabiliser les membres de l'équipe,

- fournir une formation sur les compétences et les connaissances pertinentes,
- développer des objectifs communs,
- faciliter le fonctionnement de l'équipe.

Les équipes efficaces sont soigneusement conçues ; en fait, lors de la création d'une équipe, il est très important de tenir compte de la dynamique globale des membres de l'équipe.

Plusieurs auteurs (par exemple, Brower 1995 ; Carr 1992 ; La Fasto 2001 ; Fajana 2002) ont proposé un ensemble de bonnes pratiques pour faciliter le bon déroulement des activités de travail en équipe et de collaboration, qui peuvent être énumérées ci-après :

Sujet	Action
Clarté	S'engager activement auprès des membres de l'équipe et les encourager à partager leurs points de vue et leurs idées. Il doit exister des moyens clairs de mesurer l'efficacité continue de l'équipe, qui doivent être consignés par écrit afin d'être communiqués et discutés avec tous les membres de l'équipe.
Compréhension des objectifs	Dans la mesure du possible, tous les membres doivent participer à la conception et à la formulation des objectifs. Carr (1992) affirme que toutes les attentes doivent être clairement énoncées et que cela doit être clairement compris par les membres de l'équipe qui doivent également comprendre la raison de la création de l'équipe. Outre la définition d'objectifs clairs, il convient de mettre au point des mesures de performance significatives et acceptables afin que les membres de l'équipe puissent avoir confiance en leurs propres réalisations. Les membres de l'équipe doivent prendre l'habitude de se réunir régulièrement afin d'établir et d'examiner le degré de réalisation des objectifs ou de maturité des idées.
Confiance	Activités de renforcement de l'esprit d'équipe pour améliorer la confiance dans les opérations des uns et des autres. Donner la priorité à la reconnaissance des employés permet d'instaurer un climat organisationnel positif, productif et innovant. La reconnaissance des employés au moment opportun renforce les sentiments positifs et affecte positivement la confiance en leur capacité à bien faire sur le lieu de travail.
Flux de travail	Normaliser les procédures opérationnelles et informer chaque membre de l'équipe de ce qu'il doit faire et des protocoles qu'il doit suivre avant de travailler. Pour assurer une bonne coordination et une bonne planification du travail, les formateurs doivent encourager l'équipe à désigner un chef au début du projet. L'efficacité de la direction d'une équipe dépend des compétences en matière de direction. Un leader compétent se concentre sur l'objectif, assure un climat de collaboration, renforce la confiance des

	membres de l'équipe, fixe des priorités, fait preuve d'un savoir-faire suffisant et gère les performances par le biais d'un retour d'information.
Communication	Un leader prône l'ouverture et l'engagement, fixe des limites, se spécialise et respecte les règles. Le mode de communication est important dans le fonctionnement efficace des équipes pour créer une organisation dont toutes les composantes sont reliées entre elles et tirent dans la même direction.

Ressources

- La collaboration et le travail d'équipe en 9 exemples concrets. Nutcache (2022). Disponible ici : [La collaboration et le travail d'équipe en 9 exemples concrets - Nutcache](#) (Accès le 12/04/2023)
- Comment encourager la collaboration et développer le travail d'équipe - Workplace (non daté). Disponible ici : [Comment encourager la collaboration et développer le travail d'équipe](#) (Accès le 12/04/2023)
- Gestes clés du travail d'équipe - Actualisation TV (2022). Disponible ici : [Gestes clés du travail d'équipe](#) (Accès le 12/04/2023)
- Favoriser la collaboration au sein de l'entreprise - Actualisation TV (2017). Disponible ici : [Favoriser la collaboration au sein de l'entreprise](#) (Accès le 12/04/2023)

Site web Convert Your Future

Plateforme de cours en ligne



CONVERT YOUR FUTURE



Co-funded by
the European Union