



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



**Projet "Les compétences relationnelles comme  
outil de créativité dans les zones rurales"  
2020-1-FR01-KA204-079841**



**COMPÉTENCES RELATIONNELLES COMME OUTIL DE CRÉATIVITÉ  
MANUEL POUR LA FORMATION DES FORMATEURS**

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission Européenne dans le cadre du programme Erasmus+. La Commission européenne et l'Agence Nationale Française ne peuvent être tenues responsables de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans ce document.

## COMPÉTENCES RELATIONNELLES COMME OUTIL DE CRÉATIVITÉ MANUEL POUR LA FORMATION DES FORMATEURS



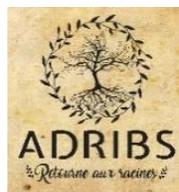
**Projet "Les compétences relationnelles comme  
outil de créativité dans les zones rurales"  
2020-1-FR01-KA204-079841**



Cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne



## AUTEURS



Association de Développement Rural International du Bas Ségala, France  
 Fondacija Agro Centar za Edukacija, République de Macédoine du Nord  
 I & F Education and Development Ltd, Irlande  
 INDEPCIE SCA, Espagne  
 Stowarzyszenie SEDA, Pologne

**Editeur :** Pınar Derya Akyazgan, MBA

**Illustrateur :** Canan Bozkurt

**Graphiste :** Yann le Crouhennec

## CONTENU

MODULES	COMPETENCES PERSONNELLES	PAGE
MODULE 1	Adaptabilité / flexibilité	6
MODULE 2	Conflit résolutions	11
MODULE 3	Créativité	19
MODULE 4	Réflexion critique	26
MODULE 5	Communication efficace	29
MODULE 6	Gestion émotionnelle	39
MODULE 7	Leadership	47
MODULE 8	Gestion des personnes	55
MODULE 9	Résolution de problèmes	64
MODULE 10	Motivation personnelle	69
MODULE 11	Orientation du service	73
MODULE 12	Travail d'équipe	80



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



## LE MANUEL DU FORMATEUR

### A propos du projet SITRA

SITRA est un projet solide fournissant une série de modules de formation pour adapter l'agrobusiness à un environnement économique en pleine mutation. Les principales raisons motivant ce projet ont été de développer une structure de formation basée sur une approche qui avance que l'agrobusiness n'est pas une exception dans le paysage entrepreneurial du 21ème siècle et qu'il exige tout comme dans les autres domaines un nouveau profil d'entrepreneurs et de dirigeants pour faire face aux nouveaux défis contemporains. Les compétences, ni même les expériences des diplômés, ne répondent à l'ensemble de ces exigences. Par conséquent, les recommandations pour l'élaboration des politiques et de la recherche à venir mettent l'accent sur la promotion d'une vision plus complexe de l'éducation et de l'apprentissage, ainsi que de l'agriculture, en explorant les interconnexions entre la scolarité, l'agriculture, la transformation rurale et le changement social, la valeur de l'apprentissage non formel et informel dans les politiques et, surtout, la priorité et le développement des compétences non techniques chez les populations rurales. Les résultats soulignent la nécessité pour les programmes agro-alimentaires de reconnaître le rôle essentiel que les nouvelles compétences, telles que la créativité, le travail d'équipe, la résolution de problèmes, joueront dans l'économie et de commencer à répondre aux besoins qu'impliquent ces compétences. C'est dans cette optique que sont créés les modules de formation des diverses compétences présentées dans ce projet. Ce guide est un outil pour le formateur lui permettant de présenter les modules de formation de manière efficace.

Ces modules de formation qui se composent de compétences non techniques prioritaires sont les suivants :

- \*créativité
- \*travail d'équipe
- \*résolution de conflits
- \*réflexion critique
- \*motivation personnelle
- \*résolution de problèmes
- \*adaptabilité et flexibilité
- \*communication efficace
- \*orientation du service
- \*gestion des personnes
- \*gestion émotionnelle
- \*leadership

Le manuel est structuré, de manière à guider le formateur, pour lui permettre de présenter les modules efficacement de manière facilement compréhensible. Les modules de formation sont constitués de 3 documents qui doivent être utilisés par le formateur. L'objectif de chaque document est expliqué ci-dessous ;

### A propos du manuel de formation du formateur

Ce manuel est conçu pour les formateurs afin de leur montrer comment utiliser ces outils. La structure de la formation des formateurs est basée sur deux éléments : le test d'auto-évaluation et le matériel de soutien.

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission Européenne dans le cadre du programme Erasmus+. La Commission européenne et l'Agence Nationale Française ne peuvent être tenues responsables de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans ce document.



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



**Outil d'auto-évaluation :** Le formateur doit savoir que l'outil d'auto-évaluation peut être défini comme le niveau de départ de la formation et qu'il est obligatoire pour les participants d'effectuer le test. Il est également suggéré que les formateurs fassent de même.

Lien de l'outil d'auto-évaluation :

<https://sitraproject.eu/self-evaluation/>

**-Matériel de soutien :** Le formateur disposera d'une présentation PowerPoint à présenter aux participants et de photocopies pour les illustrations et les outils consistant en des définitions, des méthodes interactives.

**Outil d'auto-évaluation :** La conception de la formation que met en œuvre le projet a été préparée autour des compétences non techniques déterminées mentionnées ci-dessus. En plus des contenus décrits dans la phase suivante de ce document, il existe un outil essentiel appelé Test d'auto-évaluation qui a pour but de montrer le niveau de connaissance de la compétence non technique concernée. Ce test est donc obligatoire pour les participants et est également proposé aux formateurs. L'objet de la conception du test est de renforcer les résultats de la formation. L'objectif de l'outil d'auto-évaluation peut être expliqué comme suit afin de garantir une transmission de la formation qui soit le plus efficace possible : Lors de la formation des participants, il est évident que la connaissance du niveau des participants concernant cette compétence non technique fournit un indice précieux pour le formateur. Le formateur sait comment le contenu doit être présenté. En outre, lorsque le participant a une opinion sur son propre niveau de connaissances, il dispose d'une feuille de route concernant l'évaluation de l'attention

qu'il va devoir porter aux divers sujets abordés. C'est pourquoi un outil d'auto-évaluation a été conçu, accessible via le site web du projet en 5 langues différentes. Afin d'offrir cet avantage, bien qu'il ne soit pas obligatoire pour les formateurs de le remplir eux-mêmes, étant élaboré afin de montrer aux participants la voie à suivre, il leur est recommandé de faire le test et de s'assurer ainsi qu'ils sont prêts à donner des indications aux participants sur les étapes à suivre ou sur leurs éventuelles questions.

## A propos du matériel de soutien

### 1-Définition des illustrations

Ce document nous donne une vue d'ensemble de la compétence qui sera décrite. Après avoir expliqué la compétence de manière conceptuelle, une plongée en profondeur dans la compétence présente la manière de l'utiliser. Par conséquent, les connaissances acquises grâce à ces explications permettent de mettre plus facilement cette compétence en pratique par la suite. Par exemple, nous pouvons discuter de la compétence "travail en équipe". Dans un premier temps, la définition de cette compétence est expliquée. Cette explication est ensuite développée dans des sous-rubriques telles que les compétences nécessaires au travail en équipe, la manière de travailler efficacement, les compétences nécessaires pour travailler en équipe, les rôles répartis dans une équipe et la manière d'apprendre le travail d'équipe, constituant ainsi une intégrité conceptuelle. En conséquence, cet outil permet au formateur de démarrer le module à partir d'une approche holistique.



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



## 2- Définition des outils

Dans la section de description de l'outil, des informations sur la méthodologie sont données. Il est décrit comment la compétence, qui est expliquée de manière conceptuelle, sera transmise au public. En plus des informations théoriques, il est expliqué comment la compétence sera transférée en utilisant diverses méthodes d'apprentissage. Si un travail de groupe est effectué, tous les détails tels que la manière dont ce travail sera effectué et les matériaux qui seront utilisés sont indiqués.

Par conséquent, cet outil constitue la partie développement de la formation. Il permet à l'auditoire d'acquérir la compétence en la pratiquant.

## 3- Définition des présentations

La présentation est au format Powerpoint et elle est utilisée pour transférer l'information au public. La présentation suit les lignes directrices des documents. Les présentations sont créées de manière efficace et attrayante. L'objectif est de maintenir l'attention du public pour transférer toutes les informations nécessaires. Par conséquent, la présentation est créée dans un format qui commence par la théorie et se développe avec une méthode telle qu'une étude de groupe ou un brainstorming, etc. et se termine par un test. En conséquence, la présentation doit permettre à tous les participants de terminer la formation avec les mêmes connaissances. Le format de la présentation pour chaque compétence déterminée, la façon de la transférer et la mesure de ce qui est appris sont des éléments essentiels de la structure de la formation.

## 4- A propos de la conclusion

Le manuel est le coach du formateur qui lui fournit un support lui permettant de former correctement et efficacement le public. En ce qui concerne le maintien approprié des documents, il fournit les éléments standards de réussite pour chaque formateur. En outre, il donne l'assurance que les connaissances standard pour chaque sujet seront présentées, exactement, et de la même manière à différents moments et à différents publics. La standardisation est donc essentielle et le respect du protocole objectif du manuel est nécessaire à la réussite du projet.

## MODULE 1: ADAPTABILITÉ/FLEXIBILITÉ



- Pourquoi devons-nous être adaptables et flexibles ?
- Définir l'adaptabilité et la flexibilité
- Comment l'adaptabilité et la flexibilité fonctionnent-elles efficacement ?
- Quelles sont les compétences nécessaires pour être adaptable et flexible ?
- Comment apprendre l'adaptabilité et la flexibilité ?

### 1.1. Pourquoi devons-nous être adaptables et flexibles ?



Puisque le changement est constant, et encore plus dans le monde de l'agroalimentaire, il est important que les entrepreneurs et les dirigeants de la région deviennent des personnes adaptables aux circonstances changeantes, ingénieuses et prêtes à adopter de nouvelles idées.

Selon le service des carrières de l'université de Sheffield, la capacité d'adaptation est très appréciée de nos jours, car tous les secteurs et toutes les entreprises sont soumis à un environnement VUCA, un concept qui signifie volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté.



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



## 1.2. Définir l'adaptabilité et la flexibilité

*L'adaptabilité* est la capacité d'ajuster vos émotions, vos pensées et vos comportements aux situations et conditions changeantes, en étant ouvert au changement, aux nouvelles idées, aux défis et aux approches. (Shelton, 2019).

Dans ce domaine particulier :

"La capacité d'adaptation fait référence au degré d'adaptation du système en réponse aux changements de son environnement, ainsi qu'à la rapidité et à la facilité de cette adaptation. Gérer une exploitation agricole du point de vue de la capacité d'adaptation signifie maintenir la flexibilité et sauvegarder les degrés de liberté" Wauters et van Winsen (2014).

*La flexibilité* (appelée flexibilité cognitive) est, selon Lauren Miller, "la capacité de votre cerveau à s'adapter à des événements nouveaux, changeants ou imprévus" (2021).

## Comment l'adaptabilité et la flexibilité fonctionnent-elles efficacement ?

Il n'existe pas d'indice unique pour réussir dans ce domaine, mais voici quelques conseils de l'Université de Bradford :

- Recherchez des moyens positifs pour que les changements fonctionnent plutôt que d'identifier les raisons pour lesquelles le changement ne fonctionnera pas (dites "oui" plutôt que "non" comme premier réflexe).
- s'adapter rapidement et facilement au changement et aux nouvelles méthodes de travail
- Faire des suggestions pour accroître l'efficacité des changements
- Montrer une volonté d'apprendre de nouvelles méthodes, procédures ou techniques.
- Modifiez vos priorités en fonction des exigences d'une situation.
- Rebondir après des revers et maintenir une attitude positive



### 1.3. Quelles sont les compétences nécessaires pour être adaptable et flexible ?



Certaines personnes sont naturellement capables de s'adapter. Cependant, il y a beaucoup d'autres personnes qui n'aiment pas quand quelque chose se présente qui n'est pas sur leur liste de choses à faire. Quoi qu'il en soit, chacun peut toujours apprendre à devenir adaptable et flexible par l'expérience.

Quelles que soient vos tendances naturelles, certaines des compétences qui vous aideront à devenir une personne beaucoup plus adaptable sont les suivantes :

- Flexibilité intellectuelle.** Il est important de garder l'esprit ouvert. Vous devez être en mesure de démontrer que vous pouvez intégrer de nouvelles informations et en tirer des conclusions.
- Réceptivité.** Être particulièrement réceptif au changement et être capable de réagir avec une attitude positive est une compétence clé.
- Créativité.** Chercher activement de nouvelles façons de faire les choses et avoir confiance en soi pour improviser.
- Aptitudes à la communication.** L'écoute active et d'autres formes de communication comme la communication non

verbale sont également des aspects importants de la capacité d'adaptation.

- **Compétences interpersonnelles.** Être capable d'interagir avec les autres de manière saine et positive peut vous aider à éviter les malentendus et les conflits pendant les temps de travail.
- **Aptitudes à la résolution de problèmes.** Le fait d'être capable d'observer et d'analyser peut montrer votre volonté d'apporter des ajustements ou des améliorations à la façon dont vous abordez la résolution des problèmes.
- **Aptitudes au travail en équipe.** La capacité à travailler au sein d'une équipe diversifiée et à gérer les conflits, les idées divergentes et les autres dynamiques qui peuvent survenir peut avoir un effet positif sur votre capacité d'adaptation dans un environnement d'équipe.

#### 1.4. Comment apprendre l'adaptabilité et la flexibilité ?



Selon Anne Converse (2019), professeur adjoint de clinique à l'université de Drexel, il existe des moyens de s'entraîner pour être plus adaptable :

- **Changez votre façon de penser.** Abandonnez la mentalité du "C'est comme ça qu'on a toujours fait". Bien que le changement puisse être effrayant et intimidant, embrassez-le et considérez-le comme une occasion de vous améliorer, d'apprendre et de vous développer.



- **Forcez-vous à prendre des risques.** Prendre des risques est un élément clé de la capacité d'adaptation. Commencez petit à petit et, pour vous sentir plus à l'aise, discutez de la prise de risques dans le cadre de réunions d'équipe, qui peuvent servir de système de soutien.
- **Encouragez les autres à être ouverts d'esprit.** Cela crée une atmosphère plus ouverte en vous et autour de vous, ce qui encourage davantage votre ouverture d'esprit et permet de poursuivre le cycle. C'est aussi un moyen de faire taire les pensées fermées, du genre "C'est comme ça qu'on a toujours fait".
- **Adoptez l'apprentissage.** Les personnes qui sont curieuses et qui se tiennent au courant ont tendance à s'adapter. Cela signifie que vous devez accepter d'apprendre. Renseignez-vous sur les nouvelles technologies dans votre secteur d'activité, assistez à des séminaires sur la manière de réduire les coûts tout en maintenant l'efficacité et la qualité, renseignez-vous sur l'amélioration des processus, établissez des liens avec des collègues qui ont ce genre de vision et apprenez d'eux, lisez ce qu'ils lisent, etc.

## Références

1. Converse. A. (2019). *4 façons de stimuler votre capacité d'adaptation*. Goodwin College. Récupéré sur <https://drexel.edu/goodwin/professional-studies-blog/overview/2019/September/4-ways-to-boost-your-adaptability-skills/>
2. Équipe de rédaction d'Indeed (2021). *6 compétences importantes en matière d'adaptation au travail*. Indeed. Récupéré sur <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/adaptability-skills>.
3. Le service des carrières de l'Université de Sheffield (n.d). *Adaptabilité, flexibilité et résilience*. Le service des carrières de l'Université de Sheffield. Récupéré sur <https://careers.dept.shef.ac.uk/attributes/index.php/adapt-2/>
4. Miller, L. (2021). *Qu'est-ce que la flexibilité cognitive, et pourquoi est-elle importante ?* Better up. Récupéré sur <https://www.betterup.com/blog/cognitive-flexibility>
5. Shelton, O. (2019). *Qu'est-ce que l'adaptabilité ?* [présentation SlidePlayer]. Récupéré sur <https://slideplayer.com/slide/13761290/>



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



6. Université de Bradford (2021). *Adaptabilité et flexibilité*. Université de Bradford. Récupéré sur <https://www.bradford.ac.uk/careers/develop-skills/adapt-flex/>
7. Wauters, E., & van Winsen, F. (2014). *Qu'est-ce qui détermine la flexibilité des systèmes agricoles : une étude de cas du secteur de l'élevage bovin en Belgique*. In 11th European IFSA symposium : Farming systems facing global challenges : capacities and strategies (pp. 1827-1834). International Farming Systems Association (IFSA) Europe ; Leibniz-Centre for Agricultural Landscape Research (ZALF) ; Humboldt-Universität zu Berlin.

## MODULE 2: RÉOLUTION DE CONFLITS



11

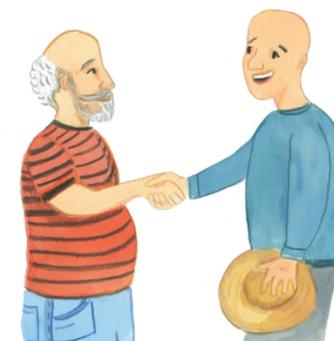
- Définition de la résolution des conflits
- Comment obtenir des sentiments positifs ?
- Compétences utiles en matière de résolution de conflits
- Comment résoudre efficacement les conflits ?
- Styles de résolution des conflits

## 2.1. Définition de la résolution des conflits

Les conflits sont généralement dus à des différences entre les personnes. Il est normal et naturel qu'ils apparaissent car il y aura toujours des approches différentes du travail, des motivations et des désirs différents. Il est même sain d'avoir un conflit de temps en temps pour confronter ces différences, mais la question est de savoir comment gérer ces conflits. Il n'est pas bon d'ignorer les conflits et de faire comme si rien ne s'était passé, car de cette façon, le conflit s'amplifie et reste jusqu'à ce que nous le résolvions. Les conflits impliquent des émotions, il est donc important de les contrôler et de résoudre les conflits de manière efficace. L'objectif est de transformer ces émotions en sentiments positifs de confiance et de pardon et de laisser tomber la colère.



## 2.2. Comment obtenir des sentiments positifs ?



Les émotions positives sont la première étape d'une résolution en douceur des conflits. Avec une bonne attitude et des pensées calmes, nous pouvons mieux et plus efficacement faire face à toute difficulté. Il est très important que les autres voient que nous avons une bonne attitude et que nos intentions sont positives. Mais il n'est pas si facile de se mettre dans un état positif, d'autant plus lorsque nous sommes coincés dans des situations désagréables. Alors comment faire pour atteindre un état de paix et de joie ?

- Soyez conscient de vos émotions et de vos réactions - Faites attention à l'origine de vos émotions. Réfléchissez à la façon dont vous pouvez changer les raisons de vos mauvaises émotions.
- Exprimez vos sentiments de manière appropriée - Faites savoir aux personnes qui vous sont proches que quelque

chose vous tracasse. Garder ses sentiments de tristesse ou de colère à l'intérieur ajoute au stress.

- Réfléchissez avant d'agir - Donnez-vous le temps de réfléchir avant d'agir. Essayez de vous calmer
- Gérer le stress - Apprenez des méthodes de relaxation pour gérer le stress. Peut-être qu'une pratique de la respiration vous aidera.
- Recherchez l'équilibre - Trouvez un équilibre sain entre le travail et le jeu, entre l'activité et le repos.
- Prenez soin de votre santé physique - Empêchez votre santé physique d'affecter votre santé émotionnelle.
- Trouvez un but et un sens - Déterminez ce qui est important pour vous dans la vie, et concentrez-vous sur cela.
- Restez positif - Concentrez-vous sur les bonnes choses de votre vie. Pardonnez-vous vos erreurs et pardonnez aux autres. Passez du temps avec des personnes saines et positives.

### **2.3. Compétences utiles en matière de résolution de conflits**

De quoi avez-vous besoin pour résoudre les conflits de la manière la plus efficace possible ? Il existe un ensemble de compétences que vous pouvez développer au fil du temps afin de contrôler vos émotions et d'être capable de mettre l'accent sur leur apaisement. Ce sont là quelques-unes des compétences et des atouts les plus importants qui vous aideront à résoudre les conflits :

#### **2.3.1. L'écoute active**



L'une des étapes les plus importantes de la résolution des conflits consiste à cesser de penser à soi-même et à commencer à écouter ce que l'autre personne a à dire. Les conflits naissent de différences et l'objectif est de voir ces différences, d'écouter leur point de vue différent et de réfléchir à leur situation. Il n'y aura pas de dialogue sans écoute active. C'est un moyen de se connecter et d'abattre le mur de colère, d'antagonisme et d'égoïsme entre les deux parties. L'indice de l'écoute active est d'avoir un esprit ouvert et d'être flexible. Pour mieux comprendre l'autre partie, il est important de poser des questions.

### 2.3.2. Intelligence émotionnelle



La clé d'une résolution efficace des conflits est de reconnaître et de comprendre les émotions. Les personnes capables de comprendre leurs propres émotions et sentiments auront probablement une approche différente de la résolution des conflits. Il est plus facile d'entamer un dialogue avec la partie avec laquelle vous êtes en conflit. Comprendre les émotions permet de comprendre les actions et les paroles. Ainsi, vous pouvez empêcher l'escalade du conflit, car vous comprenez pourquoi une personne se comporte comme elle le fait.

### 2.3.3. Patience



Surmonter les conflits est un processus long et ardu. Pendant longtemps, les gens persistent dans leurs arguments, sans vouloir faire de compromis. Le fait est que les deux parties ont en partie tort et en partie raison, mais le problème est que personne n'aime admettre qu'il a tort. C'est pourquoi vous devez faire preuve de patience si l'autre partie est trop persistante. Même après avoir admis avoir tort, il peut falloir beaucoup de temps pour trouver un moyen commun de résoudre le conflit. Il n'est pas judicieux de se précipiter pour trouver une solution. Il est préférable d'être patient, de discuter du conflit en profondeur pour s'assurer que chaque petit détail est résolu. Ainsi, il n'y aura plus de doutes à l'avenir.



Cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne



### 2.3.4. Positivité



La recherche d'une solution doit être une situation gagnant-gagnant. Un conflit n'est pas résolu efficacement si aucune des parties n'est satisfaite. Lorsque vous décidez de faire un compromis, il est essentiel d'accepter votre décision mutuelle et d'en être satisfait. Si l'une des parties n'est pas satisfaite du résultat, il sera difficile de suivre ce que vous avez décidé et le conflit pourrait reprendre. Le fait d'avoir une vision positive de la résolution du conflit vous motive à bien le faire et améliore la relation après la résolution.

### 2.3.5. Communication ouverte



Parfois, les gens se précipitent vers une solution en évitant un point du conflit, pensant qu'il n'est pas assez important d'en parler à ce moment-là pour mettre fin au conflit. Cependant, pour résoudre 100% du conflit, vous devez communiquer tous vos arguments. Le fait de parler ouvertement de tous vos doutes et problèmes est très important pour la relation après la résolution du conflit. Il est essentiel de résoudre chaque détail. De cette façon, le problème ne se reproduira pas lors de futurs conflits, car il a été clairement communiqué et résolu immédiatement.

## 2.4. Comment résoudre efficacement les conflits ?



Si le conflit est résolu de la bonne manière, l'atmosphère peut être assainie et le lien entre les personnes est plus fort qu'avant le conflit. Mais qu'est-ce qu'une résolution efficace des conflits ? Il s'agit d'un processus dans lequel deux parties ou plus travaillent sur un problème en vue de trouver une solution. Cette solution ne consiste pas à écarter le différend mais à trouver une issue productive au conflit. La résolution d'un conflit donne aux gens l'occasion d'approfondir leur relation et de renforcer leur confiance mutuelle en sachant que cette relation est capable de traverser des moments difficiles. Affronter le conflit peut être bénéfique pour les deux parties concernées.

Pour résoudre un conflit, les deux parties doivent cesser de craindre le conflit. Souvent, les gens évitent de résoudre un conflit par crainte qu'il ne se termine pas de manière positive. Au contraire, il est toujours positif d'entamer un dialogue et d'écouter ce que l'autre partie a à dire sans penser à ses propres besoins mais en écoutant ce qui compte pour l'autre partie. Une résolution efficace des conflits permet de rechercher un compromis dans le respect et d'éviter l'injustice entre amis, membres de la famille ou collègues de travail.

## 2.5. Styles de résolution des conflits

Les conflits peuvent être résolus de différentes manières. Certaines sont plus efficaces, d'autres moins. Vous trouverez ci-dessous une brève présentation des méthodes de résolution des conflits. Il est utile de connaître les avantages et les inconvénients des méthodes qui peuvent être utilisées.

### 2.5.1. Analyser

La première étape d'une résolution efficace des conflits est l'analyse. Posez-vous des questions de soutien telles que Quoi, Qui, Où, Quand, Pourquoi, Comment, Combien. N'oubliez pas de les poser dans le contexte de votre problème. Réfléchissez aux réponses, analysez soigneusement les causes, pensez aux solutions possibles et aux conséquences des décisions prises. Grâce à cette méthode simple, vous éviterez les malentendus et votre processus commencera par une bonne définition comprise par toutes les personnes concernées.



### **2.5.2. Argumenter**

Une étape importante est l'argumentation. Elle est bonne lorsque vous exprimez clairement votre opinion, qui est étayée par un certain nombre d'arguments solides. De cette façon, vous montrez à votre interlocuteur votre point de vue et faites savoir aux autres que vous savez de quoi vous parlez et que vous agissez en toute conscience. Cela les aidera à mieux comprendre votre position et votre raisonnement.

### **2.5.3. Compromis**

Chaque partie renonce à une partie de ses attentes. Il s'agit d'une décision consciente, mais qui ne satisfait aucune des parties. Le plus souvent, les participants au conflit essaient de diviser la solution en parties égales pour les deux parties. Cela nécessite d'accepter de nombreuses concessions et de prendre des décisions difficiles au nom d'une bonne coopération. Le compromis a tendance à être fragile, et sa négociation demande du temps et des efforts. Un compromis satisfaisant exige un niveau élevé de confiance et l'assurance qu'on ne nous demandera pas de faire d'autres concessions.

### **2.5.4. S'accommoder**

C'est ainsi que se comportent les personnes qui ne s'affirment pas assez ou qui se sacrifient au nom de la résolution des conflits. À première vue, il peut sembler qu'une telle attitude louable jette les

bases d'une bonne relation à l'avenir. Malheureusement, trop de personnes ne cherchent qu'à satisfaire leurs propres aspirations égoïstes. Il est important de garder un œil attentif sur les intentions de l'autre partie. Il convient de se demander si cet alignement avec les autres nous apportera le succès ou l'échec.

### **2.5.5. Collaboration**

Cette façon de résoudre les conflits offre les meilleures chances de maintenir une bonne relation et permet à chaque partie de voir ses besoins largement satisfaits. Elle permet également d'instaurer la confiance, qui est une base pour les interactions futures. Malheureusement, cette stratégie est parfois longue et difficile, et elle exige de la confiance et une articulation honnête des attentes. En outre, des compétences psychosociales développées, notamment une intelligence émotionnelle élevée, et la communication sont utiles.

### **2.5.6. Compétition**

Ceux qui choisissent ce type de tactique veulent obtenir le maximum pour eux-mêmes et n'ont aucune considération pour les besoins de l'autre partie. Cette stratégie est souvent choisie par des personnes qui ont un avantage sur l'autre partie et qui veulent consciemment utiliser cet avantage. Les personnes qui aiment la compétition sont également ouvertes à cette façon de résoudre les conflits. L'avantage de cette stratégie est que si nous gagnons, nous obtenons ce que nous voulons. Bien sûr, il y a toujours le risque de perdre. L'inconvénient est que l'autre partie se sent utilisée et peut éviter tout contact futur



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



avec nous. C'est gagner au détriment de la relation, ce qui peut être bénéfique pour une interaction ponctuelle, mais ne permet pas d'instaurer la confiance ou des perspectives d'avenir.

### 2.5.7. Éviter

Nous faisons semblant qu'il n'y a pas de conflit ou nous nous mettons à l'écart. En général, ces tactiques ne sont pas bonnes car nous nous privons de la possibilité de faire valoir notre point de vue, et encore moins de convaincre l'autre partie. Il est également rare qu'un conflit disparaisse de lui-même. En revanche, le fait de le "balayer sous le tapis" peut provoquer l'escalade du conflit et conduire à un débordement incontrôlé. Il existe cependant des situations où l'évitement est bénéfique, par exemple lorsqu'une confrontation serait trop risquée pour nous parce que nous sommes temporairement dans un mauvais état psychologique ou physique.

**2.5.8. Pardonner** - Le pardon - est un processus individuel. La réconciliation - est un processus relationnel qui requiert la participation des deux parties. Elle présuppose le pardon de la part de l'individu et le pardon de la part de l'offenseur. Le pardon - signifie qu'il faut aller au-delà, transcender la blessure. Décidez et passez par un processus de guérison émotionnelle réussi. Cela vaut la peine

noter que nous avons une relation différente avec la personne à qui nous avons déjà pardonné, même de manière non verbale (sans paroles, par des gestes, des expressions faciales, etc.). Il s'agit là

d'une partie très importante de la résolution des conflits, car il est bon de clarifier les insinuations croissantes ou les paroles et comportements blessants, de pardonner simplement et de passer à autre chose.

### Références

1. <https://www.amanet.org/articles/the-five-steps-to-conflict-resolution/>
2. <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/implement/provide-information-enhance-skills/conflict-resolution/main>
3. <https://www.edmonds.edu/counseling/documents/Conflict.pdf>
4. <https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/conflict-resolution-skills.htm>
5. [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_81.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_81.htm)
6. <https://www.northcentralcollege.edu/news/2021/08/04/why-conflict-resolution-important>
7. <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/what-is-conflict-resolution-and-how-does-it-work/>
8. <https://www.skillsyouneed.com/ips/conflict-resolution.html>
9. <https://www.stkate.edu/academics/women-in-leadership-degrees/conflict-resolution-strategies>
10. <https://www.thebalancecareers.com/conflict-resolutions-skills-2063739>
11. [https://www.youtube.com/watch?v=jg\\_Q34kGsKg](https://www.youtube.com/watch?v=jg_Q34kGsKg)



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



### MODULE 3: CREATIVITE



19

- Qu'est-ce que la créativité ?
- Pourquoi la créativité est-elle importante ?
- Quelles sont les principales caractéristiques de la créativité ?
- Comment développer la créativité ?

### 3.1. Qu'est-ce que la créativité ?

La créativité peut être définie comme la capacité d'une personne à générer, créer ou découvrir de nouvelles idées, solutions et possibilités. Les personnes très créatives ont souvent une connaissance approfondie d'un sujet, y travaillent pendant des années, envisagent des solutions nouvelles, recherchent les conseils et l'aide d'autres experts et prennent des risques. La créativité est souvent liée à la capacité d'une personne à s'engager dans une pensée divergente. La pensée divergente peut être décrite comme une pensée "hors des sentiers battus" ; elle permet à une personne de trouver des solutions uniques et multiples à un problème donné. En revanche, la pensée convergente décrit la capacité à fournir une réponse ou une solution correcte ou bien établie à un problème (Cropley, 2006 ; Gilford, 1967).

La créativité est un processus de génération de nouvelles idées et de nouveaux concepts ou de combinaisons créatives d'idées existantes.

La créativité est un processus de génération de nouvelles idées et de nouveaux concepts ou de combinaisons créatives d'idées existantes.

La créativité est un acte de création de quelque chose de nouveau, et très souvent la créativité est associée à l'innovation. Mais il y a une différence entre la créativité et l'innovation. Avec la créativité, nous créons, générons et découvrons de nouvelles idées, actions, concepts, et l'innovation est le processus d'introduction de ces idées dans l'existence et la pratique. La créativité signifie donc la création

de nouvelles idées, tandis que l'innovation signifie la réalisation de ces idées créatives, et bien sûr, elles vont de pair.

La créativité et l'innovation sont les compétences les plus reconnues, permettant de penser de manière créative et de sortir des sentiers battus, ainsi que de créer des idées et des solutions uniques et innovantes, pour atteindre avec succès les objectifs et les buts d'une personne ou d'une entreprise.

Il y a trois aspects de la créativité à prendre en compte lorsqu'on réfléchit à la créativité sur le lieu de travail :

- Créativité personnelle - La créativité personnelle désigne la capacité d'un individu à créer des idées et des perspectives nouvelles et pertinentes.
- Créativité organisationnelle - La créativité organisationnelle est la création d'un nouveau produit, d'un nouveau service, d'une nouvelle idée, d'une nouvelle procédure ou d'un nouveau processus précieux et utile par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe.
- Pensée créative - La pensée créative consiste à utiliser les capacités et les compétences non techniques pour trouver de nouvelles solutions aux problèmes.

Ces trois aspects sont tous liés et dépendent les uns des autres. Par exemple, si une personne utilise la pensée créative tous les jours, ainsi que la créativité personnelle, cela aura une influence directe sur la créativité de l'organisation.

Le processus de création comporte quatre phases :

**Phase 1 :** Contextualisation ou accumulation de connaissances

Recherche et collecte d'informations par des observations, des lectures, des conversations avec d'autres personnes, participation à des séminaires, des réunions et des ateliers, etc.

**Phase 2 :** Le processus d'incubation

Les entrepreneurs laissent délibérément jaillir la créativité en s'affranchissant du problème et en laissant le subconscient y travailler.

**Phase 3 :** L'expérience des idées

Découverte de l'idée ou des solutions aux problèmes (facteur eurêka).

**Phase 4 :** Évaluation et mise en œuvre

L'évaluation et la mise en œuvre d'idées réalisables exigent un haut niveau de persévérance et de patience. Les entrepreneurs n'abandonnent pas facilement lorsqu'ils sont confrontés à des obstacles.

### 3.2. Pourquoi la créativité est-elle importante ?

Avec l'évolution rapide de la culture d'entreprise de nos jours, la créativité est devenue un atout incontournable dont toutes les sociétés et entreprises ont besoin pour maintenir leurs activités avec succès dans des environnements en mutation rapide.

Comme mentionné précédemment, la créativité est la capacité à créer et à générer de nouvelles idées, qui peuvent être utilisées par les entreprises sur le lieu de travail afin de créer des solutions innovantes. La créativité permet aux employés de sortir des sentiers battus et d'envisager les problèmes et les tâches sous différents angles, ce qui profite directement à l'organisation ou à l'entreprise dans son ensemble.

Dans l'article "The Importance of Creativity in Business", Indeed affirme que certains des plus grands avantages que la créativité peut offrir aux organisations sont :

- Identifier de nouvelles opportunités : Les techniques de pensée créative remettent en question les façons actuelles de penser ou de faire les choses. Lorsqu'on regarde au-delà de ce qui existe déjà, on peut ouvrir notre esprit à des possibilités nouvelles ou inattendues. Ce n'est pas parce que l'on n'a jamais fait quelque chose auparavant qu'on ne peut pas le faire. On peut se poser les questions "Pourquoi ?" ou "Pourquoi pas ?" pour identifier de telles opportunités.



- Accepter les défis ou les risques : Une composante essentielle de la pensée créative est la volonté d'expérimenter. L'expérimentation permet aux individus d'essayer de nouvelles idées pour déterminer si elles fonctionnent ou présentent une solution réalisable. Dans ce processus, ils n'ont pas à s'inquiéter si une idée échoue. Réduire la peur de l'échec peut aider l'entreprise à promouvoir une prise de risque raisonnable et à relever des défis.
- Promouvoir l'innovation : L'innovation représente le processus d'introduction et d'utilisation de nouvelles idées ou de nouveaux concepts. La pensée créative permet aux individus d'envisager les choses sous des angles différents pour créer quelque chose de nouveau. Les entreprises qui encouragent l'innovation en interne et en externe peuvent susciter l'enthousiasme pour leurs offres et se différencier de leurs concurrents.
- Stimuler l'esprit : Les exercices de pensée créative intègrent souvent des activités amusantes ou passionnantes qui stimulent des zones de l'esprit différentes de celles des tâches quotidiennes. La créativité encourage également les individus à chercher des idées dans tout les domaines, en les amenant à prêter attention à des détails ou des modèles apparemment insignifiants. Ces observations permettent de trouver l'inspiration pour de nouvelles idées.

- Améliorer la collaboration : Une collaboration efficace exige que les membres de l'équipe et les dirigeants s'acceptent et s'écoutent les uns les autres. Comme la pensée créative favorise l'ouverture d'esprit et la flexibilité, les personnes qui utilisent cette compétence peuvent se montrer plus disposées à essayer les idées des autres. Elle peut également contribuer à réduire le jugement lors de l'écoute de ces idées. Le remue-méninges qui en résulte peut déboucher sur des idées de meilleure qualité et en plus grand nombre.

### 3.3. Quelles sont les principales caractéristiques de la créativité ?

Le psychologue Mihaly Csikszentmihaly suggère que "de toutes les activités humaines, la créativité est la plus proche de l'épanouissement que nous espérons tous obtenir dans nos vies".

La créativité nous permet d'élargir nos horizons, d'essayer des choses nouvelles et passionnantes, et de nous engager d'une manière qui nous aide à réaliser notre plein potentiel.

Csikszentmihalyi suggère que certaines personnes possèdent ce qu'il appelle un potentiel créatif. Si certains ont certainement ces tendances de façon naturelle, l'intégration de quelques-unes de ces pratiques créatives dans la vie quotidienne ne peut qu'aider une personne à atteindre son plein potentiel créatif.



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



Voici quelques caractéristiques de la personnalité créative, énoncées par Mihaly Csikszentmihaly :

- Les personnes créatives ont beaucoup d'énergie, mais elles sont aussi souvent calmes et au repos.
- Les personnes créatives ont tendance à être intelligentes, mais également naïves en même temps.
- Les individus créatifs ont une combinaison d'espièglerie et de discipline, ou de responsabilité et d'irresponsabilité.

- Les individus créatifs alternent entre l'imagination et la fantaisie d'un côté, et un sens de la réalité bien ancré de l'autre.
- Les personnes créatives semblent avoir des tendances opposées sur le continuum entre l'extraversion et l'introversion.
- Les personnes créatives sont aussi remarquablement humbles et fières à la fois.
- Les personnes créatives échappent dans une certaine mesure aux stéréotypes rigides des rôles sexuels et ont tendance à l'androgynie.
- En général, les personnes créatives sont considérées comme rebelles et indépendantes.
- La plupart des personnes créatives sont très passionnées par leur travail, mais elles peuvent aussi être extrêmement objectives à son sujet.
- L'ouverture et la sensibilité des personnes créatives les exposent souvent à des souffrances, mais aussi à beaucoup de plaisir.

### 3.4. Comment développer la créativité ?



La créativité est une compétence qui peut être développée et un processus qui peut être géré. La créativité commence par un socle de connaissances, l'apprentissage d'une discipline et la maîtrise d'un mode de pensée. Nous apprenons à être créatifs en expérimentant, en explorant, en remettant en question les hypothèses, en faisant preuve d'imagination et en synthétisant les informations.

Bien que la créativité soit naturelle pour certaines personnes, elle peut être facilement développée et apprise individuellement par chacun.

Le développement de la créativité dans une organisation nécessite un mélange d'éléments relevant à la fois du comportement personnel et de l'environnement. La meilleure façon d'aider les gens à maximiser leur potentiel créatif est peut-être de leur permettre de faire quelque

chose qu'ils aiment. Il a été suggéré que la liberté est nécessaire pour être créatif. Elle est considérée comme un facteur caractérisant une forte créativité.

La liberté de choisir sur quoi travailler permet aux individus de rechercher des questions qui les motivent intrinsèquement. Ce haut niveau d'intérêt intrinsèque jettera les bases de la réalisation créative. Sur le lieu de travail, les employés devraient être encouragés à explorer des idées qui les passionnent personnellement; leurs motivations intrinsèques et leur créativité au travail pourraient être renforcées si leurs responsables créaient des environnements dans lesquels les gens peuvent librement échanger leurs idées et explorer des intérêts mutuels dans le travail. Pour atteindre cet objectif et préserver les motivations intrinsèques, il est également important de réduire l'importance de ces contraintes extrinsèques dans l'environnement social. Bien qu'il soit impossible d'éliminer les préoccupations extrinsèques dans la plupart des contextes professionnels (et universitaires), on peut tenter de réduire leur importance ou de modifier leur caractère.

Afin de cultiver l'innovation et la créativité sur le lieu de travail, certains comportements de leadership doivent être pratiqués. Les principales pratiques que les leaders devraient adopter pour soutenir et encourager l'innovation et la créativité sur le lieu de travail sont les suivantes:



- Encourager les employés à remettre en question le statu quo ;
- Avoir une attitude ouverte à la prise de risque ;
- Être capable d'utiliser les erreurs comme des opportunités d'apprentissage ;
- Utiliser et partager les connaissances et les informations ;
- Se concentrer sur l'apprentissage continu ;
- Réaliser des évaluations justes et informatives ;
- Récompenser les performances créatives ;
- Pratiquer la gestion participative ; et
- Faire preuve d'autoréflexion.

### Références

- 1- Creativity Development & Innovation, Handbook for SMEs, 2011, developed within the project “Creativity Development & Innovation Training Package for Small and Medium-sized Enterprises - I-CREATE”, Project № 2011-1-BG1-LEO05-05031, with support from the European Commission and Lifelong Learning Programme.
- 2- Creativity - Flow and the Psychology of Discovery and Invention, Mihaly Csikszentmihaly, (pages 58-73)
- 3- Entrepreneurship A Contemporary Approach, Donald F. Kuratko and Richard M. Hodgetts, 5th Ed. Harcourt, 2001
- 4- Melissa L.Gruys, Natasha V. Munshi, Todd C. Dewett, When antecedents diverge: Exploring novelty and value as dimensions of creativity, Thinking Skills and Creativity 6 (2011) 132-137

- 5- Rose M. Spielman, William J. Jenkins, Marilyn D. Lovett. (2020). 7.4 What Are Intelligence and Creativity? In Psychology 2e. Houston, Texas: OpenStax.  
<https://openstax.org/books/psychology-2e/pages/7-4-what-are-intelligence-and-creativity>
- 6- The Importance of Creativity in Business, By Indeed Editorial Team. (March 15, 2021).  
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/importance-of-creativity-in-business>
- 7- Towards a More Innovative Workplace”, MODULE 10: REFERENCE TO OTHER CREATIVITY AND INNOVATION TOOLS (2014). №: 2014-1-BG01-KA202-001634. [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/26fd50e7-0ba3-475a-bbc7-28e4c8ddc27f/Module%2010%20Other%20Creativity%20and%20Innovation%20Tools\\_EN.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/26fd50e7-0ba3-475a-bbc7-28e4c8ddc27f/Module%2010%20Other%20Creativity%20and%20Innovation%20Tools_EN.pdf)





## MODULE 4: ESPRIT CRITIQUE



- Pourquoi avons-nous besoin d'esprit critique ?
- Définir la pensée critique
- Quelles sont les compétences nécessaires à la pensée critique ?
- Comment la pensée critique fournit-elle l'efficacité
- Comment apprendre la pensée critique

### 4.1. Pourquoi avons-nous besoin de la pensée critique ?

L'esprit critique vous permettra de mieux exprimer vos pensées, vos idées et vos convictions. Une meilleure communication aide les autres à mieux vous comprendre, ce qui réduit les frustrations pour les deux parties. L'esprit critique favorise la créativité et les idées originales qui peuvent être appliquées à tous les domaines de votre vie. En pratiquant la pensée critique, nous nous permettons non seulement de résoudre des problèmes, mais aussi de trouver des idées nouvelles et créatives pour y parvenir. L'esprit critique nous permet d'analyser ces idées et de les adapter en conséquence.

### 4.2. Définir la pensée critique

La pensée critique s'est développée, c'est un concept riche. La pensée critique est le processus intellectuellement discipliné de conceptualisation, d'application, d'analyse, de synthèse et/ou d'évaluation active et habile de l'information recueillie ou générée par l'observation, l'expérience, la réflexion, le raisonnement ou la communication, ce afin de guider la croyance et l'action. La pensée critique est intégrée à une famille de modes de pensée entrelacés, parmi lesquels : la pensée scientifique, la pensée mathématique, la pensée historique, la pensée anthropologique, la pensée économique, la pensée morale et la pensée philosophique.



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



La pensée critique peut être considérée comme ayant deux composantes :

1) un ensemble de compétences en matière de production et de traitement des informations et des croyances et

2) l'habitude, fondée sur un engagement intellectuel, d'utiliser ces compétences pour guider le comportement. Elle doit donc être opposée à : 1) la simple acquisition et rétention de l'information, car elle implique une manière particulière de rechercher et de traiter l'information ; 2) la simple possession d'un ensemble de compétences, car elle implique leur utilisation continue ; et

3) la simple utilisation de ces compétences ("comme un exercice") sans acceptation de leurs résultats.

### 4.3. Quelles sont les compétences nécessaires à la pensée critique?



Lorsque vous utilisez la pensée critique, vous n'acceptez pas automatiquement tous les résultats et arguments possibles. Au contraire, vous êtes plus enclin à remettre en question tous les résultats et arguments possibles. Vous voulez explorer les choses à un niveau plus profond et voir les preuves des solutions et résultats possibles. Par conséquent, les compétences qui permettent l'esprit critique sont les suivantes : analyse, interprétation, déduction, explication, autorégulation, ouverture d'esprit et résolution de problèmes.

#### 4.4. Comment la pensée critique assure-t-elle l'efficacité ?

Un penseur critique bien cultivé : soulève des questions et des problèmes essentiels, en les formulant de manière claire et précise ; recueille et évalue des informations pertinentes, en utilisant des idées abstraites pour les interpréter efficacement ; arrive à des conclusions et des solutions raisonnées en les testant par rapport à des critères et des normes pertinents ; réfléchit de manière ouverte à des systèmes de pensée alternatifs, en reconnaissant et en évaluant, le cas échéant, leurs hypothèses, leurs implications et leurs conséquences pratiques ; et communique efficacement avec les autres pour trouver des solutions à des problèmes complexes. La pensée critique est, en bref, une pensée autodirigée, autodisciplinée, autosurveillée et autocorrective. Elle présuppose l'adhésion à des normes d'excellence rigoureuses et la maîtrise consciente de leur utilisation. Elle implique une communication efficace et des capacités de résolution de problèmes, ainsi qu'un engagement à surmonter notre égocentrisme et notre sociocentrisme innés. Ainsi, la personne devient capable d'atteindre les objectifs ou de lutter contre les difficultés.

#### 4.5. Comment apprendre la pensée critique



Critical thinking is the ability to think clearly and rationally, understanding the logical connection between ideas. In essence, critical thinking requires you to use your ability to reason. It is about being an active learner rather than a passive recipient of information. Critical thinking involves asking questions, defining a problem, examining evidence, analyzing assumptions and biases, avoiding emotional reasoning, avoiding oversimplification, considering other interpretations, and tolerating ambiguity. If you develop these features, critical thinking skills develop.



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



## Références

1. Future Focused Learning Online. Problem Solving Online Critical and Strategic Thinking Course. Retrieved from <https://futurefocusedlear.com/courses/critical-strategical-thinking>
2. Southwestern Oklahoma State University. Mastering Critical Thinking Competencies in Online Graduate Students. Administrative Issues Journal. Retrieved from <https://dc.swosu.edu/aij/vol10/iss1/3/>
3. The Foundation of Critical Thinking. Retrieved from <https://www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766>
4. Wikipedia. Critical Thinking. Retrieved from <https://en.Wikipedia.org/wiki/Critical-thinking>

## MODULE 5: DES COMPÉTENCES EN COMMUNICATION EFFICACES



- Que sont les compétences en matière de communication ?
- Types de communication
- L'importance des compétences en communication sur le lieu de travail
- Compétences en communication pour un leadership efficace
- Les 7C de la communication



### 5.1. Quelles sont les compétences de communication efficaces ?

Les compétences en matière de communication peuvent être définies comme la capacité d'une personne à transmettre des informations et des idées de manière efficace, ce qui signifie que la communication est une activité ou un processus consistant à ressentir ou à donner des idées et à exprimer des informations et des instructions aux personnes.

Les compétences en communication permettent aux individus de comprendre les autres et d'être compris par eux.

La capacité d'une personne à transmettre des connaissances à une autre personne de manière efficace et efficiente est connue sous le nom de compétences de communication efficaces.

R.W. Griffin a parlé de la communication efficace,

"La communication efficace est le processus qui consiste à envoyer un message de telle sorte que le message reçu soit aussi proche que possible, en termes de signification, du message voulu."

Le processus de communication est efficace lorsque l'expéditeur transfère le message par des canaux appropriés et que le message est correctement codé, et que le ou les destinataires reçoivent le message et le comprennent correctement.

L'American Management Association (AMA) a défini dix points qui décrivent une communication efficace :

"On dit qu'une communication est efficace grâce aux dix commandements suivants :

- L'idée est claire pour les sujets et le destinataire de la communication.
- Détermination de l'objectif
- Comprendre l'environnement de la communication.
- Planification de la communication avec la consultation des autres.
- Considérez le contenu du message ;
- Faire prendre conscience au récepteur de la valeur de la communication.
- Il doit y avoir un retour d'information de la part du récepteur.
- Définir correctement si les messages de communication ont une importance à court ou à long terme.
- Toutes les actions doivent être adaptées à la communication.
- Bonne écoute."



## 5.2. Types de communication



La communication doit être efficace et efficiente pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation.

La communication peut être classée en trois types de base :

- (1) la communication verbale, dans laquelle vous écoutez une personne pour comprendre le sens de son point de vue;
- (2) la communication écrite, dans laquelle vous lisez leur signification;

(3) la communication non verbale, dans laquelle vous observez une personne et en déduisez le sens.



Chacune a ses avantages, ses inconvénients et même ses pièges.

La communication verbale concerne le langage, tant écrit que parlé. En général, la communication verbale fait référence à notre utilisation des mots, tandis que la communication non verbale fait référence à la communication qui se produit par des moyens autres que les mots, tels que le langage corporel, les gestes et le silence. La communication verbale et non verbale peut être orale ou écrite. La communication verbale est définie comme un système de symboles convenu et régi par des règles, utilisé pour partager un sens.

En bref, la communication verbale est le processus consistant à utiliser des mots pour envoyer un message. La communication verbale peut être orale ou écrite. La communication orale comprend l'utilisation de la voix et de la parole pour transmettre un message, et la communication verbale écrite peut prendre la forme de textes, de lettres, de sms, d'e-mails, etc.

La communication écrite implique tout type ou moyen d'interaction qui inclut l'utilisation de mots écrits. La méthode de communication commerciale la plus populaire est la communication écrite.

Par "communication écrite", on entend l'envoi de messages, d'ordres ou d'instructions par écrit sous forme de lettres, de courriels, de circulaires, de manuels, de rapports, de télégrammes, de notes de service, de bulletins, etc.

Il s'agit d'une méthode de communication formelle et elle est moins flexible. Un document écrit conservé correctement devient un dossier permanent pour des références futures.

Il peut également être utilisé comme preuve juridique. Elle prend du temps, est coûteuse et ne convient pas aux communications confidentielles et urgentes. La communication écrite, pour être efficace, doit être claire, complète, concise, correcte et courtoise. La communication non verbale est un processus qui consiste à générer du sens en utilisant des comportements autres que les mots. Plutôt que de considérer la communication non verbale comme opposée ou distincte de la communication verbale, il est plus juste de les

considérer comme fonctionnant côte à côte, comme faisant partie du même système. Pourtant, même si elles font partie du même système, elles présentent des différences importantes, notamment la manière dont le cerveau les traite.

Fondamentalement, la communication non verbale est le processus consistant à envoyer un message en utilisant le langage corporel. Parmi les exemples de communication non verbale, on peut citer le hochement de tête pour les messages de confirmation, le signe de la main pour dire bonjour, etc.

### **5.3. L'importance des compétences en communication sur le lieu de travail**

Les compétences en communication jouent un rôle essentiel dans la vie quotidienne de chaque employé et constituent un élément fondamental de chaque lieu de travail. Chaque jour, les employés envoient, reçoivent et traitent un grand nombre d'informations au sein de leur entreprise, et les compétences de communication efficaces des employés contribuent de manière significative à la qualité des résultats du travail.



Les compétences en matière de communication ont un impact considérable sur le lieu de travail, qui doit être un lieu qui favorise une communication ouverte et claire entre les employés de l'entreprise afin que les processus de travail fonctionnent efficacement. La communication est un outil essentiel sur le lieu de travail pour assurer la productivité des employés et maintenir les relations entre tous les secteurs de l'organisation. Elle est d'une importance capitale, surtout si l'on considère que les employés peuvent provenir de milieux professionnels et sociaux différents.

Les avantages d'une communication efficace sur le lieu de travail sont les suivants :

- Créer de la satisfaction au travail - Les organisations qui encouragent une correspondance ouverte et facile entre les supérieurs et les subordonnés connaissent une rotation du personnel moins importante. Si l'environnement de travail est convivial et que les subordonnés sont encouragés à communiquer leurs idées à leurs administrateurs sur des questions liées au travail, et que leurs commentaires sont dûment pris en compte, les employés sont motivés pour mieux travailler et se sentent valorisés dans l'organisation. Ainsi, une communication efficace sur le lieu de travail contribue à renforcer la loyauté et la confiance, ce qui se traduit par une plus grande satisfaction au travail.
- Moins de conflits - Une communication ouverte sur le lieu de travail peut contribuer à prévenir et à résoudre de nombreux

conflits. Les conflits sur le lieu de travail sont facilement résolus par une communication ouverte et claire et des discussions mutuelles ; cela peut conduire à un épanouissement personnel et professionnel.

- Augmente la productivité - Une communication efficace au travail est la question la plus importante pour le succès et l'échec d'une organisation. Chaque organisation a un ensemble de buts, d'objectifs et de vision clairement définis. Si un administrateur communique clairement, ses subordonnés sauront exactement ce que l'organisation attend d'eux et seront donc en mesure d'y répondre au mieux de leurs capacités. On peut donc juger de l'importance des compétences en communication par le fait qu'elles permettent une meilleure exécution du travail et augmentent la productivité sur le lieu de travail.
- Formation de relations - Une communication ouverte, que ce soit entre les employés et les administrateurs ou entre la direction et les employés, conduit à la formation de meilleures relations personnelles et professionnelles. Les employés se sentent ainsi véritablement pris en charge et valorisés, et ils sont plus susceptibles de rester fidèles à l'organisation. Cela crée un environnement convivial et favorise de meilleures relations de travail, ce qui est propice à ce travail.

- Utilisation appropriée des ressources - Si une organisation est confrontée à des problèmes, des crises et des conflits dus à une mauvaise communication entre les membres du personnel, cela entraîne des retards inutiles dans le travail quotidien. Cela entraîne un gaspillage des ressources et réduit la productivité globale du travail. Un environnement de bonne communication est donc indispensable à toute organisation pour mieux utiliser ses ressources et accroître sa productivité.



#### **5.4. Compétences en communication pour un leadership efficace**

Le plus grand avantage des dirigeants est leur capacité à influencer et à persuader les autres de les aider et de les suivre dans la réalisation des objectifs qu'ils ont fixés.

Les dirigeants sont responsables de la réalisation des objectifs de l'organisation et de l'amélioration des performances de l'organisation dans son ensemble. Une communication efficace permet au dirigeant de diriger l'ensemble du processus de travail. La compétence de communication efficace aide le leader à établir des relations, à créer la confiance et à encourager les autres à suivre le leader.

La communication de leadership se définit comme le fait d'inspirer et d'encourager un individu ou un groupe par le partage systématique et significatif d'informations en utilisant d'excellentes compétences en communication. La communication des dirigeants est un processus complexe qui commence par l'élaboration d'une stratégie de communication, la rédaction de textes précis et la prise de parole efficace pour maîtriser les situations difficiles. La communication du leadership comporte trois aspects majeurs : le cœur, la gestion et l'entreprise. Avec l'augmentation du portefeuille d'un leader, il est nécessaire d'améliorer les compétences en communication pour gérer de larges horizons et devenir beaucoup plus efficace dans toutes les situations possibles. Ainsi, la complexité augmente avec une augmentation du niveau de leadership. (Luthra, Dr. 2015)



Cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne



Les aspects fondamentaux de la communication (approche, écriture et expression orale) sont des compétences individuelles qui doivent être développées pour diriger et gérer des groupes ou des équipes plus importants.

La compréhension culturelle expressive, l'écoute patiente, la gestion d'équipe et les réunions d'équipe, la fourniture de moyens de formation et le mentorat sont les compétences qui aident à gérer de grands groupes et sont des aspects managériaux de la communication du leadership.

Les divers aspects de la communication d'entreprise consistent en compétences requises à des niveaux de direction beaucoup plus élevés, et il est nécessaire d'interagir avec une sphère externe. Les compétences qui sont les plus nécessaires sont : le maintien des relations avec les employés, la communication pendant les changements et les crises, l'association avec les médias et la construction de l'image. De nos jours, le plus grand défi pour une organisation est de gagner la confiance de ses employés, de ses partenaires commerciaux et de ses clients.

## 5.5. Les 7C de la communication



Les sept C sont des principes de communication écrite et orale, qui ont pour but de garantir l'efficacité de la communication et la transmission efficace du message au destinataire.

Il y a 7 principes de la communication efficace qui s'appliquent aussi bien à la communication écrite qu'à la communication orale. Ils sont les suivants :

### 5.5.1. Exhaustivité

- La communication doit être complète. Elle doit transmettre tous les faits requis par le public. L'expéditeur du message doit tenir compte de l'état d'esprit du destinataire et transmettre le message en conséquence. Une communication complète présente les caractéristiques suivantes :
- Une communication complète développe et améliore la réputation d'une organisation.
- En outre, elles permettent de réaliser des économies, car aucune information cruciale ne manque et aucun coût supplémentaire n'est engendré par la transmission de messages supplémentaires si la communication est complète.
- Une communication complète donne toujours des informations supplémentaires lorsque cela est nécessaire. Elle ne laisse aucune question dans l'esprit du récepteur.
- Une communication complète contribue à une meilleure prise de décision de la part du public/des lecteurs/des récepteurs du message, car ils obtiennent toutes les informations souhaitées et cruciales.
- Il persuade le public.

### 5.5.2. Concision

La concision est synonyme de verbosité, c'est-à-dire qu'il s'agit de communiquer ce que vous voulez transmettre avec le moins de mots possible, sans renoncer aux autres critères de communication. La concision est une nécessité pour une communication efficace. La communication concise présente les caractéristiques suivantes :

- Il permet de gagner du temps et de réduire les coûts.
- Il souligne et met en évidence le message principal en évitant d'utiliser des mots excessifs et inutiles.
- La communication concise permet de transmettre au public des messages courts et essentiels en peu de mots.
- Un message concis est plus attrayant et plus compréhensible pour le public.
- Un message concis est non répétitif par nature.

### 5.5.3. Considération

La considération implique de "se mettre à la place des autres". Une communication efficace doit tenir compte de l'auditoire, c'est-à-dire de ses points de vue, de ses antécédents, de son état d'esprit, de son niveau d'éducation, etc. Essayez d'envisager votre public, ses besoins, ses émotions et ses problèmes. Veillez à ce que le respect de soi du public soit préservé et que ses émotions ne soient pas mises à mal. Modifiez vos mots dans le message pour répondre aux besoins

de l'auditoire tout en rendant votre message complet. Les caractéristiques de la communication prévenante sont les suivantes :

- Mettez l'accent sur l'approche "vous".
- Faites preuve d'empathie et d'intérêt à l'égard du public. Cela stimulera une réaction positive de la part du public.
- Faites preuve d'optimisme envers votre public. Mettez l'accent sur "ce qui est possible" plutôt que sur "ce qui est impossible". Mettez l'accent sur des mots positifs tels que jovial, engagé, merci, chaleureux, sain, aide, etc.

#### 5.5.4. Clarté

La clarté implique de mettre l'accent sur un message ou un objectif spécifique à la fois, plutôt que d'essayer d'en faire trop à la fois. La clarté dans la communication présente les caractéristiques suivantes :

- Cela facilite la compréhension.
- La clarté totale des pensées et des idées renforce le sens du message.
- Un message clair utilise des mots exacts, appropriés et concrets.

#### 5.5.5. Concreteness

La communication concrète implique d'être particulier et clair plutôt que flou et général. Le caractère concret renforce la confiance. Un message concret présente les caractéristiques suivantes :

- Elle s'appuie sur des faits et des chiffres précis.
- Il utilise des mots clairs et qui construisent la réputation.
- Les messages concrets ne sont pas mal interprétés.

#### 5.5.6. Courtoisie

La courtoisie dans le message implique que le message doit montrer l'expression de l'expéditeur et respecter le destinataire. L'expéditeur du message doit être sincèrement poli, judicieux, réfléchi et enthousiaste. Un message courtois présente les caractéristiques suivantes :

- La courtoisie implique de prendre en considération les deux points de vue ainsi que les sentiments du destinataire du message.
- Le message courtois est positif et axé sur le public.
- Il utilise des termes qui témoignent du respect pour le récepteur du message.
- Elle n'est pas du tout biaisée.



### 5.5.7. Exactitude

L'exactitude de la communication implique l'absence d'erreurs grammaticales dans la communication. Une communication correcte présente les caractéristiques suivantes :

- Le message est exact, correct et opportun.
- Si la communication est correcte, cela augmente le niveau de confiance.
- Un message correct a un plus grand impact sur le public/les lecteurs.
- Il vérifie la précision et l'exactitude des faits et des chiffres utilisés dans le message.
- Il utilise un langage approprié et correct dans le message.

### Références

- 1- Adu-Oppong, Akua. (2014). COMMUNICATION IN THE WORKPLACE: GUIDELINES FOR IMPROVING EFFECTIVENESS. Global Journal of Commerce & Management Perspectives. G.J.C.M.P.. 208-213.
- 2- Communication in the Real World by University of Minnesota, (September 29, 2016). <https://open.lib.umn.edu/communication/>
- 3- Luthra, Dr. (2015). "Effective Leadership is all about Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication". 5.3. 43-48.
- 4- Mason Carpenter, Talya Bauer, Berrin Erdogan, (July 2010), "Different Types of Communication", section 12.4 from the book Management Principles (v. 1.1). <https://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.1/index.html>
- 5- Paynton, S. T., & Hahn with Humboldt State University Students, L. K. (2021, August 21). Defining Verbal Communication. Humboldt State University. <https://socialsci.libretexts.org/@go/page/42841>
- 6- Seven C's of Effective Communication, Prachi Juneja, Reviewed By Management Study Guide Content Team, ISO 2001:2015 Certified Education Provider. <https://www.managementstudyguide.com/seven-cs-of-effective-communication.htm>
- 7- Written Communication: Meaning, Advantages and Limitations, Priyali Sharma, <https://www.yourarticlelibrary.com/business-communication/written-communication/written-communication-meaning-advantages-and-limitations/70195>



## MODULE 6 : GESTION DES ÉMOTIONS



- Définition de la gestion des émotions
- Comment la gestion des émotions fonctionne-t-elle efficacement ?
- Quelles compétences sont nécessaires pour parvenir à la gestion des émotions ?
- Comment apprendre la gestion des émotions ?

### 6.1. Définition de la gestion des émotions

La gestion des émotions est un élément clé de l'intelligence émotionnelle. L'intelligence émotionnelle est la capacité d'une personne à identifier et à comprendre ses propres émotions et celles des autres, tandis que la gestion des émotions est la capacité de prendre conscience des émotions positives et difficiles et de les gérer de manière constructive. Elle implique de modifier ses pensées ou ses comportements, parfois de manière consciente et parfois de manière inconsciente.

### 6.2. Pourquoi avons-nous besoin de la gestion des émotions ?

Lorsque vous réglez vos émotions à l'aide de stratégies saines, vous vous sentez mieux et pouvez-vous remettre plus rapidement d'expériences stressantes. La gestion des émotions vous aide également à gérer les situations qui déclenchent des émotions et à vous adapter aux informations précieuses et à la motivation que les émotions peuvent apporter lorsqu'elles sont comprises.

Le manque de contrôle émotionnel détruit généralement votre productivité. Pour surmonter la procrastination, rester concentré et travailler plus efficacement avec les autres, vous devez améliorer vos compétences en matière de gestion des émotions afin de devenir plus productif.



La capacité à gérer les émotions atténue également les conflits. Les personnes capables de gérer leurs propres émotions et celles des autres, même sous pression, sont mieux à même de gérer et de résoudre les conflits. Elles sont moins susceptibles de répondre à des situations frustrantes par des réactions contre-productives. Elles restent calmes et se concentrent sur la tenue de discussions productifs et la recherche de solutions.

### **6.3. Comment la gestion des émotions fonctionne-t-elle efficacement ?**

- Il est essentiel de pouvoir reconnaître, exprimer et mesurer l'intensité des émotions afin de les réguler efficacement. Gérer les émotions de manière positive implique que nos sentiments soient identifiés et communiqués de manière appropriée, afin de libérer l'émotion de manière positive, d'être compris par les autres et de nous rapprocher de nos objectifs.
- Nous avons tendance à étiqueter nos émotions comme étant positives ou négatives. L'utilisation de ces étiquettes nous empêche de ressentir toute la gamme des émotions humaines. Vous pouvez utiliser les émotions "négatives" comme la colère, la peur, le stress et l'anxiété à votre avantage. Par

exemple, la colère peut mener à une confrontation entre deux personnes ou à une décision déterminée de s'éloigner d'une personne toxique de manière pacifique.

- Un autre aspect important est d'aligner vos émotions sur vos valeurs. Avant d'aller trop loin dans la gestion de vos émotions, déterminez clairement quelles sont vos valeurs. Cela vous permettra de vivre une vie heureuse, épanouie et productive.
- Vous devez être conscient de votre réaction émotionnelle et comprendre ce qui peut la sous-tendre. Voici quelques questions que vous pouvez vous poser avant de réagir :
  - Comment je me sens dans cette situation ?
  - Que dois-je faire à ce sujet ?
  - Quel effet cela aurait-il pour moi et pour d'autres personnes ?
  - Cette action correspond-elle à mes valeurs ?
  - Sinon, que pourrais-je faire d'autre qui conviendrait mieux ?
  - Y a-t-il quelqu'un d'autre à qui je pourrais demander de m'aider à ce sujet ?

- Enfin, l'apprentissage des techniques de gestion des émotions vous aidera à faire face aux situations stressantes. Au travail, il peut y avoir certaines situations, comme les suivantes, dans lesquelles vous devrez gérer le stress et l'anxiété :
- Si vous êtes nerveux à l'idée de faire une présentation, utilisez cette adrénaline pour faire une présentation plus énergique.
- Tirez les leçons de vos expériences passées. Si vous vous sentez mal à propos de quelque chose, utilisez ces sentiments pour que cela ne se reproduise pas.
- Fixez un temps pour " s'inquiéter " afin de faire le vide dans votre tête et de réfléchir à des solutions.



#### **6.4. Quelles compétences sont nécessaires pour parvenir à la gestion des émotions ?**

L'amélioration de vos compétences en matière de gestion des émotions peut demander du temps et du travail, mais elle peut s'avérer payante dans votre vie professionnelle. Les compétences en matière de gestion des émotions sont des capacités qui vous aident à réguler vos réponses émotionnelles aux situations.

Les professionnels qui sont capables de contrôler leurs émotions peuvent trouver plus simple d'agir rationnellement et de prendre des décisions professionnelles réussies dans des situations de stress élevé. Le développement de compétences en gestion des émotions peut aider les professionnels dans un large éventail d'emplois, y compris les postes de direction. Ces compétences peuvent nous aider à accomplir des tâches telles que :

- Résoudre les conflits avec les collègues ou les clients
- Faire des présentations ou prendre la parole en public
- Assistance au client
- Diriger les évaluations de performance
- Former de nouveaux coéquipiers
- Mentorat entre collègues
- Réalisation de tâches dans des délais limités
- S'adapter aux changements dans les plans de projet

Voici cinq compétences essentielles en matière de gestion des émotions :

### **Conscience de soi**

La conscience de soi est une compétence qui vous permet de prévoir comment une situation ou une personne peut vous affecter en étant conscient de votre propre état émotionnel. Il s'agit de savoir quelles sont vos forces, vos faiblesses et vos déclencheurs de stress. Elle peut vous permettre d'observer vos réactions émotionnelles aux situations et d'apprendre à améliorer vos réponses. Par exemple, si le fait d'être préparé vous rend plus calme et plus confiant au travail, vous pouvez prendre des mesures pour vous assurer que vous êtes aussi prêt que possible pour la journée. Le fait de vous sentir en sécurité sur votre lieu de travail peut réduire votre stress et vous rendre plus résilient face aux changements ou aux obstacles.



Cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne



## Réflexion



La réflexion vous permet de comprendre pourquoi vous avez eu une certaine réaction émotionnelle à une situation ou à une personne et peut vous aider à résoudre les conflits en séparant l'émotion de la situation.

## Acceptation

Il est important d'accepter vos émotions sans leur attribuer une valeur. Cela peut vous aider à réagir de manière rationnelle à une situation qui vous fait ressentir une certaine chose. En acceptant vos émotions, vous pouvez vous remettre plus facilement d'une réaction émotionnelle, ce qui vous permet de vous concentrer sur la tâche suivante. Apprendre à accepter ses propres émotions peut également vous aider à développer de l'empathie envers les autres en établissant un lien entre vos émotions et les leurs.

## Perspective

Développer un sens de la perspective peut vous aider à gérer vos émotions en les plaçant dans leur contexte. Par exemple, si vous vous sentez nerveux avant de faire une présentation devant un public, vous pouvez mettre cette émotion en perspective en reconnaissant qu'il est normal de ressentir une certaine anxiété à l'idée de parler en public et que de nombreux professionnels qui réussissent se sentent ainsi. La perspective peut vous rappeler que les émotions sont une réponse saine aux situations et que vous pouvez les surmonter pour accomplir vos tâches.

## Empathie



L'empathie est la capacité à comprendre ce que ressentent les autres dans une situation donnée en utilisant sa propre expérience. Faire preuve d'empathie sur le lieu de travail peut vous aider à établir des relations enrichissantes avec vos collègues et à prévenir les conflits. Vous pouvez utiliser l'empathie pour remarquer quand un collègue a besoin d'aide pour gérer sa charge de travail et comprendre quand il



est frustré par un obstacle ou un retard. Comprendre leurs émotions vous permettra de travailler avec eux pour trouver une solution au problème. Le moyen le plus simple de développer cette compétence est de parler moins et d'écouter plus. Une compétence comme l'empathie est plus importante que jamais pour la réussite d'une entreprise, car elle est liée à la croissance, à la productivité, à la satisfaction des clients et à l'augmentation des revenus.

### 6.5. Comment pouvez-vous développer des compétences émotionnelles ?

L'approche suivante vous aidera à améliorer vos compétences en matière de gestion des émotions.

- **Arrêtez-vous.** Lorsque vos émotions sont si fortes que vous vous sentez détourné par elles et que vous pensez que vous allez faire quelque chose que vous regretterez plus tard, vous devez vous arrêter et réfléchir. Commencez à chercher des signes, ainsi que les pensées et les sentiments qui ont aggravé le comportement.
- **Laissez tomber.** Une fois que vous vous êtes arrêté, faites quelque chose qui vous aidera à vous détendre. Il se peut que vous ne soyez pas en mesure de penser clairement et rationnellement si vous ne réduisez pas l'intensité de vos émotions.
- **Le processus.** Vous serez désormais mieux à même de tout considérer et de réagir de manière appropriée. Tout d'abord,

identifiez les émotions que vous ressentez. Ensuite, réfléchissez à sa source et à la raison pour laquelle vous vous sentez ainsi. Lorsque vous aurez les réponses à ces deux questions, vous pourrez prendre une décision plus éclairée sur la meilleure marche à suivre, en gardant à l'esprit vos objectifs ultimes et vos valeurs personnelles.

### 6.6. Comment apprendre la gestion des émotions ?

Vous pouvez apprendre différentes techniques qui vous aideront à gérer vos émotions et à faire face aux situations difficiles. Certaines de ces techniques peuvent vous aider à réguler vos émotions dans des situations stressantes ou excitantes. D'autres sont des pratiques régulières qui peuvent vous aider à améliorer votre réaction aux situations ou aux personnes.

#### Trouvez des moyens d'exprimer vos émotions

Exprimer librement vos émotions en dehors du travail peut vous aider à les gérer pendant la journée de travail. Ne réprimez pas vos émotions. Vous pouvez parler à des amis ou à des membres de votre famille de ce que vous ressentez, ce qui peut également vous permettre d'obtenir un retour ou une perspective sur vos expériences. Si vous êtes une personne artistique, vous pouvez peindre, dessiner ou écrire pour exprimer vos émotions.



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



### **Reconnaissez ce qui vous fait du bien**

Les êtres humains attribuent plus de poids aux émotions négatives qu'aux émotions positives. Remarquez les expériences positives qui renforcent la résilience et le bien-être. De cette façon, vous pourrez développer un fort sentiment d'accomplissement dans votre travail. Vous pouvez dresser une liste des aspects de votre travail qui vous apportent de la satisfaction et accrocher cette liste dans votre bureau.

### **Donnez-vous de l'espace**

Prenez de la distance par rapport aux sentiments intenses et aux situations qui déclenchent une réaction émotionnelle afin de vous assurer que vous y réagissez de manière raisonnable. Cette distance peut être physique, mais vous pouvez aussi créer une distance mentale en vous distrayant. Faites une promenade à l'extérieur, allez dans la salle de repos ou à la fenêtre voisine et regardez dehors pour prendre de la distance ; ou parlez à un être cher. Lorsque vous prenez du recul par rapport à vos émotions, assurez-vous de revenir à la situation et de trouver une solution, car les distractions saines ne sont que temporaires.

### **La pleine conscience**



La pleine conscience est une technique de méditation qui se concentre sur les sensations et les émotions que vous ressentez dans l'instant. L'objectif est de rester pleinement présent dans l'instant et d'éviter de penser à des préoccupations futures ou passées. Elle peut vous aider à prendre conscience de tous vos sentiments et expériences. Elle peut également vous calmer et vous aider à développer un sens de la perspective concernant vos émotions et vos tâches quotidiennes. Prenez quelques minutes au début de chaque journée pour vous concentrer sur votre respiration et vos sentiments ; vous pouvez le faire à la maison, dans votre voiture ou à votre bureau.

## Apprendre des techniques de respiration



Les techniques de respiration peuvent vous aider à vous calmer et à réguler vos sentiments. Cela vous aidera à gérer l'anxiété, l'inquiétude, la frustration et la colère. Si vous vous concentrez sur votre respiration, cela réduira l'impact de l'émotion sur votre corps et votre esprit, ce qui peut vous permettre d'accomplir votre tâche ou de résoudre un problème. Il existe différents types d'exercices. Par exemple, vous pouvez prendre des respirations profondes, inspirer et expirer, et compter lentement jusqu'à 10. Un autre exercice consiste à inspirer en comptant jusqu'à quatre, à retenir sa respiration en comptant jusqu'à deux, puis à expirer en comptant jusqu'à quatre. Choisissez celui qui vous convient le mieux.

## Tenez un journal de vos humeurs

Le fait de noter vos sentiments et les réactions qu'ils déclenchent peut vous aider à comprendre vos réactions émotionnelles et à apprendre à les gérer. Cela peut vous permettre d'y réfléchir plus

profondément. Incluez des informations sur ce que vous avez ressenti ce jour-là et sur les événements qui ont déclenché différentes réactions émotionnelles. Si la réaction ne vous a pas aidé, utilisez votre journal pour explorer des possibilités plus utiles pour l'avenir. Gardez votre journal avec vous afin de pouvoir noter vos émotions et vos sentiments au fur et à mesure qu'ils se produisent. Vous pouvez relire les entrées de votre journal pour en savoir plus sur vos déclencheurs habituels, ce qui peut vous aider à prévoir vos réactions aux situations futures.

## Lire des livres sur la gestion des émotions

De nombreux ouvrages proposent des techniques pour améliorer votre gestion des émotions, en mettant l'accent sur la santé mentale ou la productivité. Vous pouvez également vous renseigner sur la chimie cérébrale des réactions émotionnelles et d'autres informations qui peuvent vous aider à comprendre vos sentiments.

## Parlez à un professionnel

Si vos émotions vous submergent, parlez-en à un thérapeute. Il vous aidera à développer des compétences efficaces en matière de gestion des émotions afin de maximiser votre productivité et de construire une vie professionnelle saine. Vous pouvez trouver une thérapie individuelle ou des groupes de soutien pour un large éventail de situations. Cela vous permettra d'exprimer vos émotions, de découvrir les sources de vos réactions émotionnelles et de pratiquer des techniques d'adaptation dans un espace sûr.



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



## Références :

1. <https://www.calendar.com/blog/emotional-management-skills/>
2. <https://www.calendar.com/blog/emotional-management-skills/>
3. <https://www.cleverism.com/skills-and-tools/emotion-management/>
4. <https://www.forbes.com/sites/palomacanterogomez/2019/07/02/the-8-simple-steps-to-master-emotional-skills/?sh=245c8c992386>
5. <https://www.healthline.com/health/how-to-control-your-emotions#manage-stress>
6. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/emotional-intelligence>
7. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/emotional-management-skills>
8. <https://www.skillsyouneed.com/ps/managing-emotions.html>

## MODULE 7: DÉFINITION DU LEADERSHIP



- Définition du leadership
- Compétences en matière de leadership
- Comment un leader travaille-t-il efficacement ?
- Quelles sont les compétences nécessaires pour travailler en tant que leader ?
- Comment apprendre à devenir un leader ?



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



## 7.1. Définition du Leadership

Le leadership est l'ensemble des compétences dont dispose un individu pour influencer la manière d'être et d'agir des personnes ou d'un groupe de travail spécifique, afin que cette équipe travaille avec enthousiasme à la réalisation de ses buts et objectifs.

Être un leader implique d'avoir ses propres pensées, de savoir les défendre, les argumenter et en débattre correctement.

Il existe deux types de leadership :

- **Leadership social** : un leader social agit individuellement ou avec d'autres. Ce type de leader est généralement une personne ayant une vocation de transformation sociale qui défend les droits de l'homme en mobilisant le soutien politique et citoyen en général. Il observe et analyse en profondeur la réalité sociale et propose des changements qui ont un impact sur le bien commun.

- **Leadership professionnel** : ils cherchent des moyens d'influencer leur équipe pour atteindre les différents objectifs fixés par l'entreprise, en obtenant des résultats en temps voulu, en utilisant la persuasion pour gérer leur équipe et contribuer au développement professionnel de tous les membres, mais toujours sur une base éthique, sans franchir la limite entre persuasion et manipulation.

## 7.2. Compétences en Matière de Leadership

Il existe de nombreuses compétences qui caractérisent un bon leader :

**La pensée positive** : l'une des plus importantes. Si vous comprenez le potentiel de la psychologie positive, vous comprendrez la meilleure façon de mettre en œuvre l'apprentissage dans toute situation donnée.

**L'honnêteté** : La vérité devrait toujours être la plus grande force d'un leader. Bien que la réalité puisse parfois être bouleversante, cacher des choses ou camoufler la réalité peut compliquer de nombreuses situations.

**Savoir déléguer** : un bon leader doit faire confiance à ses collaborateurs pour que le travail soit efficace.

**La communication** : Savoir écouter et être capable de transmettre des informations de manière claire et précise est essentiel pour obtenir une plus grande implication des employés.

**Inspirer et motiver** : un leader doit transmettre la passion et la motivation à son équipe afin d'augmenter la productivité et l'efficacité du travail. Si, au contraire, l'équipe n'est pas motivée, les résultats risquent de ne pas être ceux escomptés.



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



**Aligner l'équipe :** une équipe doit se concentrer sur un objectif à long terme, mais en fixant des objectifs réalisables à court terme.



**Intelligence émotionnelle et empathie :** il est essentiel de savoir se mettre à la place des autres, de comprendre leurs besoins et leurs préoccupations, ainsi que de savoir gérer ses propres émotions, afin de pouvoir mieux réagir à toute situation ou changement qui pourrait survenir.

**Engagement :** Un leader doit croire et avoir confiance en son équipe et se sentir engagé, non seulement envers les objectifs de l'entreprise, mais aussi envers les personnes qui en font partie.

**Reconnaître les réalisations :** les personnes qui font bien leur travail ou qui atteignent des objectifs doivent être récompensées, elles ont besoin d'être reconnues afin de se sentir motivées et d'accroître leur confiance.

**Créativité :** Être créatif nous permet de garder l'esprit ouvert et d'être préparé au changement, car il est nécessaire de proposer des solutions innovantes à tout revers qui pourrait survenir.



### 7.3. Comment un Leader Travailler Efficacement ?



Pour commencer, les tâches d'un leader peuvent être confondues avec celles d'un patron. Cependant, être un patron n'est pas la même chose qu'être un leader. La principale différence est que le patron est une personne ayant une autorité imposée pour diriger et donner des ordres à ses subordonnés, tandis que le leader est une personne qui, par sa motivation et son influence, dirige un groupe et dont le but n'est pas de remplir les tâches qui lui ont été imposées, mais d'atteindre des objectifs communs pour tous.

Autres différences :

#### **Patron :**

- Impose des ordres simplement parce qu'il/elle a l'autorité pour le faire.
- Est inaccessible et montre qu'il/elle n'est pas disponible pour les autres, montrant un manque de communication.
- Lorsqu'il y a un problème, il essaie de le trouver, de le signaler et de réprimander la personne qui en est responsable.
- Les réalisations d'un patron n'appartiennent qu'à lui.
- L'environnement de travail créé par un patron est sous pression.

#### **Leader :**

- Il a gagné la confiance de son équipe et n'a pas besoin d'imposer quoi que ce soit, car expliquer et donner l'exemple suffit.
- Il a gagné le respect de son équipe, qui le considère comme l'un des leurs.
- Un leader est le premier à aider à résoudre le problème.
- Les réalisations obtenues par un leader appartiennent à l'équipe et sont obtenues grâce aux efforts de tous.
- Un leader laisse la place à l'apprentissage et permet à l'équipe de se développer.

La responsabilité d'un leader est de créer des liens interpersonnels, d'établir un ensemble de règles qui dirigent le comportement de tous les membres et de promouvoir des valeurs communes telles que l'effort et la générosité.

Un leader est celui qui fixe la direction, transmet la mission, donne des conseils et cherche à atteindre les objectifs individuels.

#### 7.4. Quel est le travail d'un leader ?

##### Phase initiale :

- Énoncer le problème ou la situation
- Définir les objectifs
- Anticiper les besoins
- Établir des méthodes de travail
- Attribution des tâches et des responsabilités
- Instauration de la confiance
- Solliciter la coopération et la collaboration
- Indiquer les indicateurs et les systèmes de contrôle
- Promouvoir l'action/la mise en œuvre de chaque projet sous contrôle

##### Phase d'organisation et de développement :

- Résumer les conclusions et les accords
- Prendre des décisions
- Mesurer et contrôler les résultats
- Reconnaître et célébrer les succès et les réalisations
- Analyser les erreurs et en tirer des leçons
- Reconnaître la collaboration de l'équipe
- Documenter le processus de manière appropriée



## 7.5. Quelles sont les Compétences Nécessaires pour Travailler en Tant Que Leader ?

Voici quelques étapes à suivre pour devenir un leader :

### 1. Communiquer de manière claire et efficace

Il faut savoir écouter les critiques et les mauvais commentaires et les interpréter de manière à ce qu'ils soient une source de développement personnel.

Il est également important d'exprimer ses attentes et ses sentiments de manière continue et en bons termes.

Lorsque l'on communique, il est essentiel de le faire clairement, sans laisser de place à l'interprétation ou au malentendu.

Le silence est également important avant de dire quoi que ce soit afin d'être conforme.

### Soyez une source d'inspiration

Vous devez être le point de référence pour le reste de l'équipe. Ce que vous faites doit être en accord avec ce que vous dites ou pensez, afin de générer la confiance nécessaire avec le reste des membres.



### Connaître ses propres forces et faiblesses

Pour être un bon leader, vous devez apporter vos forces à l'équipe.

De même, si vous n'êtes pas bon dans un domaine, reconnaissez-le et travaillez dessus. Pour apprendre à être un bon leader, il faut se concentrer sur ses points forts et déléguer les activités qui font appel à ses points faibles.



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



## **Gestion des émotions**

Lorsque vous ne connaissez pas vos émotions et que vous prenez des décisions basées sur des réactions plutôt que sur des conclusions rationnelles, vous avez tendance à faire des erreurs.

## **Passion**

La passion pour le travail que vous faites est fondamentale pour un leader. Vous ne pouvez pas être un bon leader dans un travail qui ne vous incite pas à vous améliorer chaque jour.

## **Accepter l'incertitude**

Nous devons accepter que nous ne pouvons pas contrôler tous les facteurs qui entourent les entreprises et les équipes de travail.

La force mentale est essentielle pour rester calme et prendre les bonnes décisions dans de tels scénarios.

Pour cela, il est important de faire confiance à l'équipe, de permettre à ces personnes de développer des processus, de prendre des décisions et d'agir selon leur propre jugement.

## **Supposer des erreurs**

Il n'y a rien de mal à faire des erreurs, ce qui est mal, c'est de ne pas en tirer les leçons et de ne pas acquérir l'expérience nécessaire.

Le blâme n'aidera pas à résoudre les problèmes.

De même, les autres membres de l'équipe commettront également des erreurs. Vous devez donc prendre ces situations à bras le corps, en assumer les conséquences et vous efforcer d'éviter qu'elles ne se reproduisent.

**Pour être un bon leader, vous devez d'abord être une bonne personne.**

De nombreuses personnes utilisent leur position de leader pour faire étalage de leur pouvoir, de leur influence ou de leur richesse. Le leadership n'est pas une question d'apparences, mais de résultats. Vous devez avoir l'humilité d'avoir une attitude de croissance, d'utiliser vos compétences pour aider les autres, pour améliorer leur croissance et non pour impressionner et donner l'image de ce que vous n'êtes pas.

**Comprendre l'importance des décisions que vous prenez en tant que leader**

Avant de prendre une décision, il est nécessaire d'examiner toutes les possibilités et tous les résultats. Ce travail important ne peut être subordonné à l'instinct et aux émotions, même s'il faut en tenir compte.



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



### **Avoir un état d'esprit de croissance**

Cherchez à vous améliorer chaque jour. Investissez dans la connaissance de soi et le développement personnel.



### **7.6. Comment Apprendre À Être Un Leader ?**

Certaines personnes ont des compétences innées en matière de leadership, mais beaucoup d'entre elles peuvent être apprises et mises en pratique sur nos lieux de travail au quotidien. La plupart du temps, il faut 10 % de talent et 90 % de préparation et de travail acharné pour être un bon leader. Les grands leaders ne naissent pas, mais se forment avec le temps et l'expérience.

Cela peut être préjudiciable si vous essayez de diriger ou de gérer une équipe et que vous ne connaissez pas les outils de base de la gestion d'équipe.

Les éléments les plus importants pour être un leader : objectif, passion et performance.

Tout leader atteindra des performances optimales lorsqu'il alignera ses passions personnelles sur l'objectif commun de l'équipe



## Références

1. <https://www.amamex.org.mx/blog/aprendiendo-a-ser-un-lider.html>
2. <https://blog.eclass.com/de-que-forma-se-puede-aprender-a-ser-un-mejor-lider>
3. <https://blog.signaturit.com/es/10-maneras-de-liderar-y-motivar-a-tu-equipo>
4. <https://www.cedered.es/el-papel-del-lider-dentro-del-equipo-de-trabajo/>
5. <https://economyatic.com/liderazgo/>
6. <https://www.emprendiendohistorias.com/como-ser-un-buen-lider/>
7. [https://www.google.com/search?q=que+significa+liderazgo&rlz=1C5CHFA\\_enES978](https://www.google.com/search?q=que+significa+liderazgo&rlz=1C5CHFA_enES978)
8. <https://www.mastercumlaude.com/blog/liderazgo-que-es-y-que-implica-ser-lider/>

## MODULE 8: GESTION DU PERSONNEL



- Définition de la gestion des personnes
- Pourquoi avons-nous besoin de la gestion des personnes ?
- Comment la gestion des personnes fonctionne-t-elle efficacement ?
- Compétences en gestion du personnel
- Comment apprendre la gestion des personnes ?



## 8.1. Définition de la gestion des personnes

La gestion du personnel est le processus consistant à former, motiver et diriger les employés afin d'augmenter la productivité du lieu de travail et de promouvoir le développement professionnel. En bref, il s'agit de planifier et d'agir en tenant compte de vos collaborateurs et en tirant le meilleur parti d'eux. Les responsables du lieu de travail, tels que les chefs d'équipe, les managers et les chefs de service, utilisent la gestion du personnel pour superviser le flux de travail et stimuler les performances des employés au quotidien.

Nous pouvons classer la gestion des personnes en trois étapes :

- **Acquisition** : Votre marque employeur, vos processus de recrutement et vos modèles de rémunération.
- **Développement** : Processus d'embarquement et cycles de gestion des performances.
- **La rétention** : La culture de votre entreprise, le développement organisationnel et les valeurs fondamentales.

## 8.2. Pourquoi avons-nous besoin de la gestion des personnes ?

Créer des lieux de travail qui inspirent les gens, les motivent et les aident à donner le meilleur d'eux-mêmes au travail est essentiel dans la gestion des ressources humaines. Voici quelques exemples de situations dans lesquelles la gestion des personnes est utile sur le lieu de travail :

**Résolution des conflits interpersonnels** : Les cadres et les employés occupant des postes de direction jouent un rôle important dans la résolution des conflits. Une gestion efficace des personnes peut vous aider à arbitrer les conflits entre employés d'une manière qui favorise la collaboration et le respect.

**Diriger la formation des employés** : Lorsque vous êtes responsable de l'accueil des nouveaux employés et de la formation des employés actuels aux nouvelles pratiques, vous pouvez utiliser les aspects de la gestion des personnes pour leur fournir un retour constructif et les encadrer afin qu'ils puissent réussir dans leur poste.

**Gérer les délais** : L'attribution de tâches et la fixation d'objectifs réalisables font partie de la gestion du personnel. Une gestion efficace des personnes peut vous aider à évaluer les ressources de votre équipe et à fixer des échéances réalistes qui encouragent le progrès.

**Construire une culture d'entreprise** : Vous pouvez avoir une influence positive sur votre lieu de travail en utilisant vos responsabilités en matière de gestion des ressources humaines pour aider les travailleurs à se connaître, leur demander leur avis sur leur vision de l'entreprise, puis transformer ces informations en changements concrets pour une culture d'entreprise que chacun peut contribuer à développer.



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



### **8.3. Comment la gestion des personnes fonctionnelle efficacement ?**

Les employés peuvent se demander s'ils ne feraient pas mieux d'aller ailleurs si vous n'accordez pas suffisamment d'attention à la gestion du personnel. Des employés heureux sont plus productifs et les entreprises productives sont plus prospères. Comment rendre la gestion du personnel plus efficace ?

#### **L'écoute est la première étape de la gestion des personnes**

Être attentif, établir un contact visuel, prendre des notes et attendre que l'autre personne ait terminé avant de commencer à parler sont des exemples de bonne écoute. Pour bien écouter, il faut garder l'esprit ouvert et ne pas tirer de conclusions hâtives avant ou pendant la conversation. Ne présumez pas de ce que pense un employé, de la nature de son problème ou de la façon de le résoudre ; oubliez vos croyances antérieures et écoutez pour en apprendre le plus possible sur la situation, même si vous pensez que sa source est évidente, ne vous précipitez pas avec une solution.

### **Séparer les problèmes personnels des problèmes organisationnels.**

Les problèmes sur le lieu de travail sont souvent divisés en deux catégories : les problèmes personnels et les problèmes organisationnels. Si vous utilisez vos compétences en gestion des personnes pour résoudre les problèmes personnels, vous n'aurez pas besoin d'une réorganisation importante. Voici quelques exemples de problèmes personnels : la charge de travail d'une personne, la difficulté de son processus, l'insatisfaction à l'égard des membres de son équipe ou de ses performances ; ou le mécontentement au travail résultant d'un désir de changer de projet.

Les problèmes organisationnels ne peuvent pas être résolus en réglant le problème d'un seul employé. Il peut s'agir d'équipes incapables de faire face collectivement aux exigences de la charge de travail, de problèmes de flux de travail qui entraînent fréquemment des erreurs ou des retards, d'hostilité entre les membres de l'équipe en raison de mauvaises performances générales ou du manque de contrôle des employés sur les projets de travail et les parcours professionnels. Ils découlent de problèmes inhérents à l'organisation de l'entreprise. Les managers doivent comprendre l'origine de ces problèmes, tout en continuant à faire du people-management pour aider les employés jusqu'à ce que la situation soit totalement réglée.



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



## Comprendre le rôle de chaque employé

Connaître la raison d'être de chaque équipe et de chaque membre qui la compose est la clé du succès. Pour s'engager avec les employés et faire preuve d'empathie à leur égard, vous devez d'abord comprendre ce qui les motive à travailler et quelle satisfaction ils en retirent. L'objectif est un élément essentiel de ce qui rend les gens heureux au travail et de ce qui les pousse à réussir et à progresser dans leur carrière. Savoir pourquoi ils sont motivés pour réussir dans leur travail et pourquoi ils veulent apporter une contribution individuelle à l'entreprise peut vous aider, en tant que manager, à trouver comment les aider à réussir tout en profitant à l'entreprise. Les gens préfèrent travailler sur des projets où ils pensent pouvoir exceller, et ils se sentent plus engagés dans leur travail lorsqu'ils ont la possibilité de faire ce qu'ils font le mieux.

## Équilibrer de manière appropriée les éloges et les critiques

Pour s'épanouir, les employés ont besoin d'un équilibre entre louanges et critiques. Si vous ne les félicitez que pour leur bon travail, vous ne les aiderez pas à se développer, et si vous n'exprimez que des critiques, ils seront sur les nerfs et démoralisés.

Vous devez savoir quand, où et comment exprimer votre gratitude. Les efforts des employés doivent être récompensés régulièrement et en temps opportun. Les outils de gestion du personnel, tels que les

éloges en public, les éloges en privé et les témoignages spéciaux (comme les prix de l'employé du mois ou d'autres reconnaissances), contribuent à créer la confiance et le moral.

Au lieu de vous contenter de signaler les erreurs, fournissez un retour d'information et aidez les employés à trouver des solutions pour pallier leurs faiblesses. En les aidant à se fixer de nouveaux objectifs, vous montrez que vous avez confiance en leur capacité à progresser et que vous êtes prêt à les aider. N'oubliez pas de terminer sur une note positive.

## Posez cette question ouverte aux employés

Selon David Hauser, vous devriez terminer chaque conversation importante par "*Y a-t-il autre chose ?*". Vos employés vous diront ce qui les préoccupe à ce moment-là. Cela peut leur donner l'occasion de demander de l'aide plutôt que d'attendre une réunion où vous passerez en revue leurs hauts et leurs bas. Cela vous permet également de rester informé de leurs progrès et de leur travail sans qu'ils aient l'impression que vous faites de la microgestion. C'est un moyen d'instaurer la confiance avec vos employés, d'améliorer vos compétences en matière de gestion et de montrer que vous vous souciez de leurs préoccupations.

## Vérifier quand tout va bien

Si un employé qui n'a jamais de problèmes et qui n'a pas l'habitude de parler régulièrement avec son manager rencontre soudainement des difficultés majeures sur un projet, il ne saura pas comment gérer la situation et deviendra stressé. Les managers peuvent éviter à leurs employés de se retrouver dans un tel scénario stressant en prenant des nouvelles lorsque rien ne va mal. Des réunions régulières établissent une culture de la communication et offrent un espace sûr aux employés lorsque les choses deviennent difficiles. Une ou deux réunions hebdomadaires peuvent aider à éteindre les incendies avant qu'ils ne détruisent un projet ou une relation client. Vous pouvez également profiter des réunions individuelles pour vérifier les objectifs et apprendre à connaître votre équipe.

## 8.4. Compétences en gestion du personnel



Voici quelques compétences importantes en matière de gestion des personnes qui peuvent aider votre équipe à réussir :

- **Confiance**

La confiance, c'est croire que vous pouvez compter sur les capacités, l'aide ou les conseils de quelqu'un lorsque vous en avez le plus besoin. L'instauration de la confiance permet à votre équipe de

travailler ensemble de manière plus efficace et plus productive et peut favoriser une culture d'honnêteté et de transparence.

Les équipes doivent pouvoir compter sur le fait que leur leader les soutient et croit en leur travail. Les dirigeants doivent pouvoir faire confiance à leur équipe pour accomplir les tâches correctement et dans les délais.

Vous pouvez instaurer la confiance en accomplissant vos tâches de manière fiable et en démontrant vos compétences techniques lorsque les employés demandent de l'aide. Vous pouvez également promouvoir la confiance en donnant un retour constructif qui aide les membres de l'équipe à améliorer leurs compétences et la qualité de leur travail.

- **Communiquer efficacement**

Pour avoir une équipe solidaire, il est essentiel que les employés soient informés rapidement et clairement des informations essentielles. Cela permet aux membres de l'équipe de travailler ensemble pour résoudre les problèmes, trouver de nouvelles idées et s'adapter aux situations changeantes.

Utilisez un langage clair et simple pour que tout le monde comprenne votre message. Envisagez de modifier la manière dont vous transmettez votre message afin d'éviter les obstacles courants,

tels que trop d'informations à la fois ou des termes inaccessibles. Permettez à vos employés de poser des questions de clarification et confirmez que tout le monde a compris l'information afin d'éviter tout malentendu.

- **L'écoute active**

Il s'agit de la pratique consistant à écouter l'interlocuteur pour bien comprendre son point de vue, sa question ou sa préoccupation avant de répondre. Les auditeurs actifs éliminent les distractions, maintiennent un contact visuel et offrent des indices verbaux ou non verbaux pour montrer leur engagement et leur compréhension.

Lorsqu'un employé vous pose une question ou vous fait part d'une préoccupation, utilisez des signes non verbaux comme le fait de hocher la tête pour montrer votre intérêt pour ce qu'il dit. Répondez de manière réfléchie en répétant un résumé de ce que vous avez compris de son message, posez des questions complémentaires pour en savoir plus sur ses besoins et dites que vous compatissez à son expérience pour lui assurer que vous le comprenez et le respectez. Ces techniques conduisent à des interactions positives sur le lieu de travail.

- **Empathie**

Il est nécessaire de planifier le travail, de répartir les tâches, de communiquer ou de fournir un retour d'information. C'est la capacité de voir le monde du point de vue d'une autre personne et de comprendre ses motivations, ses craintes, ses défis et ses forces. L'écoute active ouvre la voie à une plus grande empathie.

- **Capacité à motiver vos employés**

La motivation de vos employés les aide à développer de nouvelles compétences et à être plus productifs. Il est important de bien former les nouveaux employés et de leur donner les connaissances et les ressources dont ils ont besoin pour accomplir les tâches qui leur sont confiées et continuer à apprendre par eux-mêmes.

- **Responsabilité**

Assumer pleinement la responsabilité de vos décisions et de vos actions, ainsi que de celles de votre équipe, contribue à renforcer la confiance des autres en vous. Les manquements à l'obligation de rendre des comptes (par exemple, blâmer les autres pour des erreurs) peuvent avoir un effet boule de neige rapide, entraînant une baisse de l'engagement et du moral des employés.

Vous devez être un modèle de responsabilité en vous présentant aux réunions à l'heure, en respectant les délais du projet, en donnant un retour d'information en temps voulu, en reconnaissant vos erreurs ou en communiquant les retards. En tant que manager de personnes, vous pouvez également exiger des responsabilités de la part de votre personnel.

- **Résolution de problèmes**

Plus une entreprise est apte à résoudre des problèmes, plus elle sera performante. Vous devez résoudre des problèmes dans le cadre de projets, mais aussi en collaborant avec les employés pour trouver des solutions. Les personnes efficaces dans la résolution de problèmes peuvent aider les équipes à atteindre leurs objectifs en repérant les problèmes avant qu'ils ne deviennent ingérables et en appliquant un cadre systématique pour les résoudre. La résolution de problèmes commence par :

- Identifier le problème
- Le définir et l'analyser
- Développer des solutions
- Planifier et agir

Pour réussir à résoudre des problèmes, il faut une combinaison de compétences, notamment l'ouverture d'esprit, la pensée analytique et la créativité.

- **Flexibilité**

Il est important de savoir quand faire preuve de souplesse et quand diriger plus fermement les employés. Vous pouvez faire preuve de flexibilité en répondant aux besoins spécifiques des employés, tels que des horaires ajustables ou des options de travail à distance, et en leur permettant d'ajuster leur propre flux de travail pour être aussi productif que possible. Vous devez évaluer les résultats du processus de l'employé pour vous assurer qu'il est efficace et pour l'aider à le réviser s'il peut être optimisé.

- **Patience**

Utilisez la gentillesse, le respect et l'empathie pour aider les autres à surmonter les obstacles. La patience peut être utilisée pour former de nouveaux employés, enseigner de nouveaux processus, gérer des conflits ou résoudre des problèmes. Les employés sont plus enclins à demander des éclaircissements pour s'assurer qu'ils comprennent les instructions et pour améliorer la qualité de leur travail lorsqu'ils font confiance à la patience de leurs responsables.

- **Organisation**

La gestion d'une équipe implique de traiter simultanément plusieurs tâches différentes en cours. L'organisation vous aide à suivre et à maintenir la productivité de votre équipe. Les signes d'une organisation efficace sont les suivants : répondre rapidement aux courriels, aux demandes d'approbation et aux questions ; tenir un calendrier pour suivre activement les échéances, organiser des réunions qui permettent de discuter efficacement des informations ; ou attribuer correctement les tâches aux membres de l'équipe.

N'oubliez pas que les compétences en matière de gestion des personnes sont interconnectées. L'empathie crée la confiance, et la confiance augmente la responsabilité, et ainsi de suite. Vous devez vous concentrer sur le développement de toutes ces compétences non techniques. Le succès de votre entreprise en dépend.

## 8.5. Comment apprendre la gestion des personnes ?



### Comment développer vos compétences en gestion du personnel

Vous pouvez devenir un candidat plus fort pour de futures opportunités de leadership si vous démontrez vos compétences en gestion des personnes. L'identification de vos points forts et des domaines à améliorer peut vous aider à décider des compétences

spécifiques à développer. Les stratégies suivantes vous permettront d'améliorer vos compétences en gestion du personnel :

### Choisissez les compétences individuelles sur lesquelles vous souhaitez vous concentrer

La gestion des personnes couvre un large éventail de compétences. Choisissez une compétence et apprenez-en davantage sur elle, ses avantages et la manière de l'appliquer sur le lieu de travail.

### S'inscrire à des cours de perfectionnement professionnel

Certaines entreprises proposent leurs propres programmes de formation à la gestion, tandis que d'autres peuvent payer pour que le personnel assiste à des cours de perfectionnement dans d'autres lieux. Vous pouvez trouver des cours en ligne ou auprès d'un établissement d'enseignement.

### Trouver un mentor ou un coach d'affaires

Une attention spécialisée ou ciblée est une excellente méthode pour développer rapidement des compétences en gestion des personnes. Les mentors et les coaches d'affaires peuvent vous donner un retour d'information personnalisé et des stratégies spécifiques et exploitables.

## **Demandez à d'autres managers un retour d'information ou des conseils**

Demandez à votre responsable ou à votre superviseur des conseils sur la manière d'améliorer vos compétences en matière de gestion des personnes et sur les possibilités de leadership où vous pouvez les démontrer et les mettre en pratique.

### **Références**

1. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/guide-to-people-management>
2. <https://www.personio.com/hr-lexicon/people-management-principles/#3>
3. <https://www.personio.com/hr-lexicon/people-management-skills/#1>
4. <https://www.toolbox.com/hr/performance-management/articles/what-is-people-management/>

## **MODULE 9: RESOLUTION DE PROBLEMES**



- Pourquoi avons-nous besoin de compétences en matière de résolution de problèmes ?
- Définir la résolution de problèmes
- Comment résoudre efficacement les problèmes ?
- Quelles compétences sont nécessaires pour résoudre les problèmes ?
- Comment apprendre la résolution de problèmes ?

## 9.1. Pourquoi avons-nous besoin de compétences en matière de résolution de problèmes ?

Selon Kepner-Tregoe, "la résolution de problèmes est importante tant pour les individus que pour les organisations car elle nous permet d'exercer un contrôle sur notre environnement". Nous sommes amenés à faire face à des problèmes et à gérer des situations difficiles chaque jour de notre vie. Il est donc préférable de disposer d'un ensemble de compétences qui nous permettent de faire face à ces scénarios complexes spécifiques.

À cette fin, les personnes et les entreprises doivent analyser en profondeur leurs routines et leur lieu de travail afin d'acquérir et de développer l'ensemble des compétences liées à la résolution de problèmes, qui seront abordées ci-dessous.

Par conséquent, ils identifieront rapidement les problèmes lorsqu'ils se présentent et trouveront les solutions les plus efficaces. Ils identifieront également les facteurs et les forces qui ont pu causer le problème et apporteront des changements pour atténuer les défis futurs.

## 9.2. Définition de la résolution de problèmes



Pour mieux comprendre l'importance de cette compétence, la première chose à faire est de définir ce qu'elle est :

- *La résolution de problèmes* est la capacité de résoudre des problèmes nouveaux et mal définis dans des situations réelles. Cette compétence a trait à l'acquisition de l'élasticité mentale nécessaire pour résoudre des problèmes inédits tout en étant capable de les résoudre dans un paysage en constante évolution et de plus en plus complexe (VUCA).
- La résolution de problèmes désigne également la capacité d'une personne à gérer avec succès des situations complexes et inattendues et à y trouver des solutions.

Oxford Languages propose : "Le processus qui consiste à trouver des solutions à des questions difficiles ou complexes".

**9.3. Comment résoudre efficacement les problèmes ?** According to Selon le docteur J. Ryan Fuller, "pour résoudre efficacement les problèmes, nous devons nous donner les meilleures chances de le faire" :

1. Tout d'abord, il faut se réserver du **temps**. La résolution de problèmes ne peut pas se faire à la va-vite. Nous devons y consacrer suffisamment de temps et d'attention pour en tirer réellement profit.
2. Deuxièmement, nous devons nous occuper d'**un seul problème à la fois**.
3. Troisièmement, il est généralement plus facile d'aborder un problème en **l'écrivant**.

Comme le souligne le dictionnaire Collins English, la résolution de problèmes "est une compétence vitale de tous les jours que vous devrez posséder pour votre vie personnelle et professionnelle", surtout pour cette dernière, car elle permet de montrer aux employeurs que vous possédez un éventail de nombreuses autres compétences telles que la logique, l'imagination, la créativité, la résilience ou la détermination. En bref, nous avons affaire à une compétence transversale qui affecte toutes les autres, il est donc important de ne pas la sous-estimer.

L'Institute of Chartered Accountants in England and Wales (2022) a récemment expliqué l'importance de ce sujet dans l'horizon professionnel de chacun :

*Les personnes ayant de bonnes aptitudes à la résolution de problèmes sont un atout précieux et fiable dans toute équipe - ce sont les personnes qui pensent à de nouvelles idées, à de meilleures façons de faire les choses, qui facilitent la compréhension des choses ou qui aident les clients à économiser du temps et de l'argent.*

**9.4. Quelles compétences sont nécessaires pour résoudre les problèmes ?**



Comme nous l'avons souligné ci-dessus, les capacités de résolution de problèmes sont liées à un certain nombre d'autres compétences. L'entreprise Target Jobs comprend les éléments suivants :



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne

- Compétences analytiques
- Pensée innovante et créative
- Esprit latéral
- Adaptabilité et flexibilité
- Résilience
- Travail en équipe

La liste des compétences proposée par Indeed (2020) est différente de la précédente. Cette entreprise se concentre sur les compétences suivantes :

- Analyse
- Recherche
- Créativité
- Communication
- Fiabilité
- Prise de décision

Mais voyons plus en détail en quoi consistent certains d'entre eux.

### **Recherche**

Faire des recherches vous permet d'identifier la cause du problème et de le comprendre pleinement. Il existe de nombreuses façons de faire des recherches, comme la collecte d'informations sur Internet ou le brainstorming avec les collègues de votre équipe.

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission Européenne dans le cadre du programme Erasmus+. La Commission européenne et l'Agence Nationale Française ne peuvent être tenues responsables de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans ce document.



### **Analyse**

"La première étape pour résoudre tout problème est d'analyser la situation" afin de comprendre les problèmes et d'élaborer des solutions possibles. Une bonne analyse pendant la recherche permet également de distinguer les solutions efficaces des solutions inefficaces.

### **Prise de décision**

Il peut arriver que vous soyez en mesure de prendre une décision rapidement. Il peut aussi y avoir des moments où il est préférable de prendre du temps pour trouver une solution. Ensuite, sachez comment communiquer le problème aux autres.

### **Communication**

Tout d'abord, vous devez savoir quels sont les canaux de communication les plus appropriés. "Communiquer clairement permet de réduire toute confusion et de faciliter la mise en œuvre d'une solution".

### **Fiabilité**

"Les employeurs apprécient beaucoup les personnes en qui ils peuvent avoir confiance pour identifier et mettre en œuvre des solutions aussi rapidement et efficacement que possible.

Équipe de rédaction d'Indeed (2020).



## 9.5. Comment apprendre la résolution de problèmes ?

Selon Rafis Abazov (2016) , voici comment vous pouvez tirer le meilleur parti de votre temps pour améliorer vos compétences en matière de résolution de problèmes :

1. **IDENTIFIER** le problème Comme l'a dit Albert Einstein : "La formulation du problème est souvent plus essentielle que sa solution".
2. **DÉFINIR** les principaux éléments du problème, décomposer le problème en petits morceaux, ou en parties plus petites et plus faciles à gérer en définissant les principaux éléments du problème.
3. **EXAMINER** les solutions possibles. Une partie importante de cette étape du processus de résolution de problèmes consiste à créer des liens logiques entre différentes solutions potentielles, ce qui permet de renforcer les solutions et de créer des synergies.
4. **AGIR** pour résoudre le problème. Décider d'un plan et le mettre en œuvre.
5. **RECHERCHER** les leçons à tirer. Evaluer les résultats.

## Références

1. Abazov, R. (2021). *Comment améliorer vos compétences en résolution de problèmes*. Top Universities. Récupéré sur <https://www.topuniversities.com/blog/how-improve-your-problem-solving-skills>
2. Équipe de rédaction d'Indeed (2020). *Compétences en matière de résolution de problèmes : Définitions et exemples*. Indeed. Récupéré par <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/problem-solving-skills>
3. Fuller, J.R. (2021). *Inquiétude et résolution de problèmes*. New York Behavioral Health. Récupéré sur <https://www.newyorkbehavioralhealth.com/how-to-solve-problems-effectively/>
4. Institute of Chartered Accountants in England and Wales (2022). *Résolution de problèmes*. ICAEW. Récupéré de <https://www.icaew.com/learning-and-development/job-essential-skills/employability-skills/problem-solving#:~:text=Why%20is%20it%20important%3F,your%20professional%20and%20personal%20life>.
5. Stotler, W. et Tregoe, K. (n.d). *Qu'est-ce que la résolution de problèmes et pourquoi est-elle importante*. KT. Récupéré sur <https://kepner-tregoe.com/blogs/what-is-problem-solving-and-why-is-it-important/>
6. Target Jobs (s.d.). *La résolution de problèmes : la marque d'un employé indépendant*. Target Jobs. Récupéré sur <https://targetjobs.co.uk/careers-advice/skills-for-getting-a-job/problem-solving-mark-independent-employee>



## MODULE 10: MOTIVATION PERSONNELLE



- Pourquoi avons-nous besoin d'une motivation personnelle
- Définir l'auto-motivation
- Comment l'auto-motivation permet-elle d'être efficace ?
- Quelles sont les compétences nécessaires pour avoir de l'auto-motivation ?
- Comment apprendre à devenir une personne motivée.

### 10.1. Pourquoi avons-nous besoin d'auto-motivation ?



L'auto-motivation est une force intérieure qui nous fait avancer vers nos objectifs. Une personne motivée croit fermement qu'elle va atteindre son objectif malgré les obstacles ou les échecs. De plus, l'auto-motivation est un outil essentiel à avoir dans l'apprentissage de la vie. Car elle encourage la personne à apprendre et à faire de nouvelles choses.

## 10.2. Définir l'auto-motivation

L'automotivation est la capacité de se pousser à prendre des initiatives et à agir pour poursuivre des objectifs et accomplir des tâches. Elle procure une force intérieure naturelle qui permet d'agir et de se concentrer non pas sur les obstacles mais sur l'objectif. Elle permet de continuer à accomplir des tâches sans avoir besoin des conseils motivants de quelqu'un d'autre...

La motivation commence par un besoin. Ce besoin doit être satisfait pour chaque personne. Dans le cas contraire, une personne se sent certainement ennuyée, malheureuse, démotivée. Ce besoin pousse donc la personne à atteindre son objectif. Cette réalisation soulage également la personne. En outre, elle la prépare et l'aide à se concentrer sur le prochain besoin à satisfaire.



d'une manière générale, les besoins sont classés par Abraham Maslow dans la pyramide de la hiérarchie des besoins de Maslow, les besoins de base sont les besoins physiologiques tels que la faim

et la soif. Lorsque la personne est satisfaite à ce niveau de besoins, elle passe ensuite aux besoins tels que la sécurité ou le fait d'être éloigné du danger. Le troisième niveau est celui des besoins d'appartenance et d'amour, comme être accepté et appartenir à une communauté. Le quatrième niveau est celui des besoins d'estime. Dans cette catégorie, l'accomplissement de quelque chose ou l'obtention d'une approbation sont des exemples. Et au sommet de la pyramide, on trouve les besoins de réalisation de soi. Écrire un roman, proposer une exposition d'art sont des exemples de réalisation du potentiel intérieur.

Dans la vie, la personne ne reste pas cloisonnée à un seul des niveaux et lorsqu'elle est satisfaite, elle progresse et continue régulièrement. Parfois, le changement entre les niveaux peut être irrégulier.

L'importance de cette pyramide est de comprendre le processus de la psychologie d'un être humain. Si une personne n'a pas de maison, ne se sent pas en sécurité ou si ses besoins essentiels ne sont pas satisfaits, il est inutile de parler des besoins de réalisation de soi.

La hiérarchie des besoins peut être utilisée comme outil de connaissance pour déterminer la situation de la personne ou comprendre ses besoins actuels à satisfaire. Cela permettra de savoir où se concentrer, quels exemples utiliser, comment dresser un tableau des étapes de l'action.

### 10.3. Comment l'auto-motivation permet-elle d'être efficace ?



L'automotivation apporte une efficacité en ne vous laissant pas dépendre des autres. Elle vous pousse à exploiter vos forces pour atteindre vos objectifs. En outre, elle vous aide à travailler sur vos faiblesses et à ne pas les laisser entraver vos plans. Au final, vous êtes certain d'atteindre votre objectif.

L'auto-motivation est durable tant que vous avez l'enthousiasme pour obtenir un retour d'information. Les retours sont des cadeaux spéciaux pour notre avenir à court ou à long terme. Le fait d'avoir entendu un retour d'information est une croyance en vous-même que vous êtes sur la bonne voie même si de petits ajustements s'avèrent nécessaires. En continuant à agir, vous en aurez fini avec les ajustements et aurez atteint un stade satisfaisant de votre développement personnel. À ce moment-là, vous ne serez plus ce que vous étiez...

Le fait de savoir que vous allez atteindre votre objectif renforce votre motivation. Par conséquent, visualiser l'objectif dans votre esprit est toujours une méthode efficace pour maintenir la motivation et préparer votre esprit à trouver des solutions pour atteindre l'objectif.

### 10.4. Quelles sont les compétences nécessaires pour avoir une motivation personnelle ?



La motivation personnelle est une capacité qui s'améliore. Elle peut être modifiée, développée ou améliorée en prenant certaines habitudes d'action. Nous vous en présentons quelques-unes ci-dessous ;

- Reconnaître le moment présent (se méfier de l'humeur et garder le cap sur la solution)
- Parler de soi de manière positive
- Obtenir un retour d'information
- Compétence en matière de visualisation

### 10.5. Comment apprendre à être une personne motivée ?



Il est prioritaire pour la personne de se reconnaître et de s'accepter avec ses points forts et ses aspects de développement. sachant que si elle se connaît bien, elle peut réussir. Un autre point important est le sens donné à la réussite. Avoir conscience qu'il peut y avoir des échecs comme des succès et que l'échec n'est pas un résultat mais une étape du processus de réalisation. Après avoir déterminé l'objectif, diviser la tâche en petites étapes est la méthode la plus facile pour garder la motivation intacte. Les compétences nécessaires doivent bien sûr être développées.

### Références

1. Akdeniz University Open Access Website.  
Motivation in Public-Business Administration. Gulden Oncu. 2005.  
Retrieved from <http://acikerisim.akdeniz.edu.tr/bistream/handle/123456789/1574/?sequence=1&isAllowed=y>
2. Art&Science of Coaching. Inner Dynamics. Marilyn Atkinson,Phd with Rae T.Chois. Exalon Publishing. First Published 2007.
3. Motivation. Wikipedia. Retrieved from <https://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>



## MODULE 11: ORIENTATION DU SERVICE



- Qu'est-ce que l'orientation vers le service ?
- Pourquoi l'orientation vers le service est-elle importante ?
- Orientation du service organisationnel.
- Architecture orientée services - SOA

### 11.1. Qu'est-ce que l'orientation vers le service ?

"L'orientation service a d'abord été décrite par les chercheurs Saxe et Weirtz comme étant liée au souci des autres - elle est devenue un ensemble d'attitudes et de comportements qui affectent la qualité de l'interaction" entre le personnel de l'organisation et ses clients (Hogan et al., 1984). Cette définition a ensuite été élargie pour inclure "une volonté de traiter les collègues et les clients avec courtoisie, considération et tact", combinée à la capacité de percevoir les besoins d'un client et de communiquer efficacement (Rosse, Miller et Barnes, 1991)."

Les bonnes compétences en matière d'orientation vers le service signifient que les personnes qui sont orientées vers le service anticipent, reconnaissent et répondent aux besoins des autres, non seulement des clients mais aussi des autres personnes, comme les collègues, les directeurs, les stagiaires, etc. Grâce aux compétences en matière d'orientation vers le service, les personnes sont plus susceptibles de ressentir de l'empathie, de la compassion et de la gentillesse envers les personnes qui les entourent.



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



Les compétences en matière d'orientation vers le service, c'est-à-dire la serviabilité, la prévenance, la considération et la coopération des employés, sont un facteur important de réussite et peuvent avoir un impact sur la réputation de l'entreprise tout entière en matière de service à la clientèle.

Le service est un autre domaine qui fait l'objet de nombreuses définitions différentes. D'un point de vue économique, selon Murdick (1990), le service désigne "les activités économiques qui produisent des utilités de temps, de lieu, de forme ou psychologiques." Du point de vue du marketing, selon Kotler et al. (1991), le service est "tout acte ou performance qu'une partie peut offrir à une autre, qui est essentiellement intangible et n'entraîne pas la propriété de quoi que ce soit." L'intangibilité rend le service beaucoup plus difficile à évaluer que les mesures de la qualité des produits. En bref, le service diffère des biens en ce que les biens sont produits, vendus, puis consommés, alors que les services sont d'abord vendus, puis produits et consommés.

Comme présenté par Berry et al. (1994), les entreprises du secteur des services qui suivent des approches orientées vers le service attireront plus de nouveaux clients, feront revenir les clients existants, perdront moins de clients, resteront à l'abri de la concurrence des prix et recevront moins de plaintes de la part des consommateurs (Kim et al., 2005).

En ce qui concerne les clients et les consommateurs, l'orientation service signifie la démonstration d'une attitude positive, d'un comportement et d'une volonté de fournir aux clients le meilleur service possible. Cela inclut également des activités comme<sup>1</sup> :

- écouter les clients afin de mieux comprendre leurs besoins
- Comprendre les services et produits disponibles et faire des recommandations
- Comprendre les droits du client et travailler pour les protéger
- Effectuer toutes les démarches nécessaires pour améliorer l'expérience client
- S'engager de manière proactive auprès des clients pour comprendre leurs besoins futurs.
- Communiquer avec les clients de manière à répondre à leurs besoins.
- Développer les relations avec les clients actuels et futurs
- Poursuivre le développement de certaines compétences afin de mieux aider les clients



Cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne



- Une entreprise orientée vers le service à la clientèle se concentre sur les besoins et les désirs du client avant ceux de l'entreprise. Cela signifie que l'expérience du client est prioritaire sur le profit.



## 11.2. Pourquoi l'orientation vers le service est-elle importante ?



L'orientation vers le service est basée sur la conception et la fourniture du meilleur service aux clients avec la meilleure attitude et le meilleur comportement envers toutes les personnes impliquées dans le processus.

Un produit de service doit être bien fourni du premier coup, et il n'y a pas de place pour l'échec parce que la production de services a lieu lors de l'interaction avec les clients. La qualité de l'interaction dans la rencontre avec le service, et les expériences de service des clients, conduisent à la fidélisation des clients, et sont très souvent considérées comme les facteurs clés d'une entreprise prospère. Une organisation de services doit être entièrement préparée pour fournir

un excellent service. D'autre part, les managers doivent connaître la capacité d'une organisation à fournir des services de qualité supérieure. Dans ce contexte, une tâche très importante est de rechercher les prédicteurs organisationnels d'excellence des résultats fournis aux clients, ainsi que les méthodes d'évaluation de la capacité d'une organisation à fournir d'excellents services. C'est pourquoi le concept d'orientation du service organisationnel est proposé pour un examen approfondi dans ce chapitre.

Parasuraman et al. (1988) ont proposé que les clients perçoivent la qualité par les lacunes qui apparaissent dans un organisme de services. Selon les auteurs, la qualité perçue par les clients dépend de la boucle d'information qui passe par une organisation et qui nous renseigne sur les attentes réelles des clients. Quatre lacunes influencent la perception de la qualité par les clients. Le premier existe dans la perception qu'ont les managers de ce que les clients attendent des services. Le deuxième est contenu dans les spécifications préparées par les managers. Le troisième concerne la manière dont les spécifications sont transmises aux clients, et le dernier apparaît dans les communications externes donnant des informations sur la qualité de service qu'une entreprise propose de fournir.

### 11.3. Orientation du service organisationnel

Selon Lytle et al. (1998), une orientation organisationnelle vers le service se compose d'éléments fondamentaux qui couvrent quatre domaines de prestation cruciaux pour le service, à savoir<sup>2</sup> :

- les pratiques de leadership en matière de service,
- les pratiques de rencontre des services,
- les pratiques du système de service, et
- les pratiques de gestion des ressources humaines.

Les pratiques de leadership ont le plus grand impact sur la croissance adéquate de l'organisation. Lytle et al. (1998) mentionnent l'importance réelle des leaders-serviteurs au sein de la structure d'orientation vers le service. L'engagement direct des leaders serviteurs à servir et à aider le personnel aboutit à un service de qualité supérieure ; il crée des normes spéciales, non écrites, qui informent les employés sur la manière de rendre un service. L'orientation vers le service devrait être un objectif à long terme dans les pratiques de leadership au sein des organisations.

Les pratiques de rencontre des services sont liées aux relations avec les clients et les employés. Les organisations doivent se concentrer sur la qualité du traitement des clients et permettre un contact direct des employés avec les clients, afin que les employés répondent à tous les besoins des clients et fournissent le service nécessaire.



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



Tous les services fournis aux clients existent dans, et sont produits par, un système. Selon Deming, le plus célèbre gourou de la gestion de la qualité, nous devrions rechercher dans un système le potentiel d'amélioration de la qualité ainsi que l'élimination des déchets (Deming, 1994). Le système de service possède des composantes particulières qui jouent un rôle fondamental dans l'obtention de la qualité du service. L'un d'entre eux est la prévention des défaillances, et le second est le rétablissement du service. Traditionnellement, l'analyse des défaillances établit une distinction entre les défaillances internes et externes ; dans le domaine des services, les défaillances sont presque exclusivement externes - toute la production des services est réalisée avec la participation des clients. Cela accroît clairement l'importance de la prévention des défaillances. D'un autre côté, un échec peut être une excellente occasion de ravir un client, à condition que l'entreprise dispose d'un système efficace et viable pour traiter les plaintes et les défauts. La reprise du service peut être l'occasion de fidéliser le client, y compris par le bouche-à-oreille (Swanson & Kelley, 2001).

Lytle et al. (1998) mentionnent deux autres facteurs cruciaux pour la réalisation d'un système de service de haute qualité : l'utilisation de la technologie et la diffusion des normes de service dans toute l'organisation.

Le quatrième élément, les pratiques de gestion des ressources humaines, se concentre sur le traitement des employés au sein de l'organisation, et c'est un élément très crucial pour le traitement des

clients, puisque les employés sont le premier contact avec les clients. C'est pourquoi la formation et l'habilitation des employés peuvent leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences ou de mettre à jour les compétences existantes afin d'améliorer le processus de prestation de services.

#### 11.4. Architecture orientée services - SOA



L'architecture orientée services (SOA) est un style architectural qui prend en charge l'orientation services. L'orientation vers les services est une façon de penser en termes de services et de développement basé sur les services et les résultats des services.



Un service :

- Il s'agit d'une représentation logique d'une activité commerciale reproductible dont le résultat est spécifié (par exemple, vérifier le crédit d'un client, fournir des données météorologiques, consolider les rapports de forage).
- est autonome
- Peut être composé d'autres services
- est une "boîte noire" pour les consommateurs du service

L'architecture orientée services peut être appliquée à l'ensemble de l'architecture d'une entreprise ou d'une organisation, mais jusqu'à présent, dans la pratique, l'AOS est le plus souvent utilisée pour l'intégration et l'organisation des logiciels qui soutiennent les opérations de l'organisation. Avec cette approche, les logiciels de l'organisation sont organisés comme un ensemble de services logiciels.

Le principe de l'orientation vers les services peut s'appliquer à l'ensemble de l'architecture d'entreprise, mais il est le plus souvent appliqué à l'organisation des logiciels qui soutiennent les opérations commerciales de l'entreprise. Avec l'architecture orientée services (SOA), ce logiciel est organisé comme un ensemble de services logiciels soutenus par une infrastructure qui dirige et améliore le flux d'informations au sein de l'organisation, des clients et des partenaires et organisations externes.

Le service est le concept essentiel de la SOA, mais il ne s'agit pas à l'origine d'un concept technique. L'idée d'un logiciel de service provient à l'origine du concept de service. Le service est une activité réalisée par une personne ou un groupe au profit d'une autre personne ou d'un autre groupe et ce concept a également été établi comme un service logiciel.

Un service logiciel est exécuté par un programme logiciel. Il produit des effets qui ont une valeur pour les personnes ou les organisations qui sont ses consommateurs. Il a un fournisseur - une personne ou une organisation qui prend la responsabilité d'exécuter le programme pour produire ces effets. Et il existe un contrat implicite ou explicite entre le fournisseur et les consommateurs selon lequel le programme produira les effets que les consommateurs attendent.

Les services logiciels peuvent être fournis sur l'internet et le web mondial. La technologie de l'architecture orientée services est adoptée dans divers domaines. Dans certains pays, par exemple, le gouvernement fournit un service permettant aux contribuables de remplir et de soumettre leur déclaration d'impôts via le web. Dans ce cas, le service dispose d'une interface humaine. Les services fournis sur le web peuvent également avoir des interfaces logicielles. Par exemple, il existe des services web disponibles dans le commerce qui fournissent des informations sur les cours de la bourse en temps réel sous une forme permettant leur analyse par les logiciels des consommateurs. De même, les services logiciels peuvent être fournis sur les réseaux internes des entreprises, et un service exécuté par un



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



programme peut être utilisé par un autre programme fonctionnant sur le même système informatique. C'est l'organisation des logiciels d'une entreprise sous forme de services logiciels fournis de cette manière en interne, mais aussi en externe, qui constitue la caractéristique essentielle de l'AOS.

### Références

1. Customer Service Oriented: Definition and Characteristics, Indeed Editorial Team. August 5, 2021.  
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/customer-service-oriented>
2. Edition 7 of the SOA Source Book. Edition 1, published by Van Haren, April 2009.  
[https://www.opengroup.org/soa/source-book/soa/p1.htm#soa\\_definition](https://www.opengroup.org/soa/source-book/soa/p1.htm#soa_definition)
3. Gheysari, Hamed & Rasli, Amran & Hadi, Mir & Jamshidi, Mir Hadi & Roghanian, Parastoo & Haghkhah, Azam. (2012). Fostering Market Orientation and Service Orientation Culture in Banking Industry. Journal of Basic and Applied Scientific Research www.textroad.com. 2. 12617-12625.
4. Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation. Journal of Retailing, 74(4), 455-489.
5. Urban, Wieslaw. (2012). Organizational Service Orientation as a Quality Predictor in Services. 10.5772/37500.



## MODULE 12: TRAVAIL D'ÉQUIPE



- Définition du travail en équipe
- Aptitude au travail en équipe
- Comment une équipe peut-elle travailler efficacement ?
- Quelles sont les compétences nécessaires pour travailler en équipe ?
- Rôles de l'équipe
- Comment apprendre le travail en équipe ?

### 12.1. Pourquoi avons-nous besoin d'un bon travail d'équipe ?

C'est un fait indéniable que nous appartenons tous à de nombreuses « équipes ». À commencer par notre propre famille, un groupe d'amis, une classe à l'école ou même un groupe sur le lieu de travail. C'est pourquoi il est si important de comprendre comment les compétences en matière de travail en équipe sont nécessaires à la vie et au fonctionnement quotidiens. Commençons donc par en apprendre davantage sur le concept de travail en équipe.

### 12.2. Définition du travail en équipe

*Le travail d'équipe* est l'effort de collaboration d'un groupe pour atteindre un objectif commun ou accomplir une tâche de la manière la plus efficace et la plus efficiente.

Le travail en équipe est une caractéristique dont on parle de plus en plus, parce que de plus en plus de gens se rendent compte de l'utilité d'un travail en équipe bien développé dans notre vie quotidienne, et dans presque toutes les situations.

Bruce Tuckman considère que le mot groupe n'est pas synonyme du mot équipe. Ce n'est qu'après être passé par 4 étapes distinctes qu'il devient un travail d'équipe :



Cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne



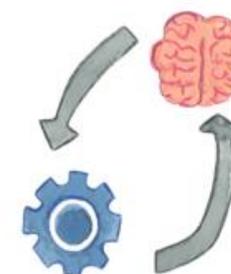
1. Première étape : Former une équipe - la construction commence lorsque les membres ne se connaissent pas.
2. Deuxième étape : l'épreuve du feu. Phase de défis au sein du groupe. Les coéquipiers commencent à se considérer comme faisant partie d'une équipe.
3. Troisième étape : Se réunir en équipe. Clarifier qui fait quoi
4. Quatrième étape : Action. Se concentrer sur une tâche et faire un bon travail d'équipe.

### 12.3. Comment une équipe peut-elle travailler efficacement ?



Pour qu'une équipe soit efficace, il est important de se concentrer sur les trois piliers qui permettent de travailler en équipe pour réussir. Le premier est de prendre conscience de la contribution de chaque membre au groupe. Le deuxième point est de travailler ensemble pendant la résolution d'un problème ou la gestion d'un défi. Si ces

piliers sont correctement analysés dès le début, le résultat sera encore plus efficace.



- **Entrée**

Une équipe comprend différentes personnes qui viennent d'horizons différents et ont des formations, des compétences et des aptitudes différentes. Chaque membre de l'équipe apporte une contribution unique à l'équipe.

- **Processus**

Lors des étapes du travail en équipe, il est important de développer certaines compétences pour rendre les processus efficaces.

- **Sortie**

Une performance d'équipe élevée est le résultat d'un bon travail. À ce stade, vous savez si l'équipe travaille bien ensemble, quelle est la qualité de son travail et comment elle gère une situation.

#### 12.4. Quelles sont les compétences nécessaires pour travailler en équipe ?



La capacité à travailler en équipe est une aptitude que chacun d'entre nous devrait développer et améliorer. Elle permet d'améliorer la communication, d'accélérer la réalisation des projets et des réunions, de créer une bonne ambiance et d'obtenir d'excellents résultats. La

capacité à travailler en équipe dépend d'un discours clair et honnête, d'une écoute attentive et d'un sens des responsabilités. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples de qualités qui peuvent vous aider à améliorer votre capacité à travailler en équipe :

#### **Collaboration**

La coopération est la base d'un bon travail d'équipe. Nous devons partager nos qualités, pour le bien du groupe et pour améliorer le travail d'équipe. Ensemble, nous pouvons faire beaucoup plus, plus vite et mieux. Une bonne coopération exige également des sacrifices, car tout ne peut pas aller comme nous le souhaitons. Nous devons accepter la voix des autres et le fait que nos opinions ne sont pas toujours justes. Les compromis sont un élément important de la coopération, mais le plus important est de faire de son mieux.

#### **Fiabilité**

C'est un trait de caractère positif indiquant la précision, l'exactitude et la justesse des tâches effectuées. Il est important qu'au cours du travail d'équipe, chaque participant fasse preuve de bonnes qualités, en plus d'être consciencieux, honnête et travailleur. Une telle sélection de qualités et de comportements influence le travail vers de meilleurs résultats.

## Respectabilité

Respect - sans respect mutuel, il n'y a pas de bonnes relations. Dans le travail d'équipe, chaque membre est différent, avec des croyances et des approches différentes. On ne peut l'ignorer, ni être méchant ou possessif. Vous devez laisser chacun s'exprimer, être solidaire et accepter. Cela contribue grandement à un bon travail d'équipe.

## Écoute

Chaque membre de l'équipe apporte une contribution unique et fournit de la valeur. Cependant, sans une écoute active des autres, tout le travail n'aurait aucun sens. Chaque personne a quelque chose de précieux à dire et il est important de s'en souvenir. Tout le monde n'est pas sûr de lui et n'est pas disposé à faire part de ses propres commentaires, aussi une excellente solution consiste-t-elle à demander l'avis des membres timides de l'équipe. Ils ont alors la possibilité de s'exprimer librement et d'ajouter de la valeur au travail commun.





Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



## Gestion des conflits

Chaque membre de l'équipe apporte une contribution unique et fournit de la valeur. Cependant, sans une écoute active des autres, tout le travail n'aurait aucun sens. Chaque personne a quelque chose de précieux à dire et il est important de s'en souvenir. Tout le monde n'est pas sûr de lui et n'est pas disposé à faire part de ses propres commentaires, aussi une excellente solution consiste-t-elle à demander l'avis des membres timides de l'équipe. Ils ont alors la possibilité de s'exprimer librement et d'ajouter de la valeur au travail commun.

## Communication

Une bonne communication favorise un travail fluide et agréable. Nous ne savons pas toujours comment exprimer ce que nous ressentons et pensons. Il est utile de développer et d'améliorer notre capacité à communiquer, car c'est cette compétence qui nous permet de mieux faire face aux situations interpersonnelles quotidiennes.

## 12.5. Rôles de l'équipe



Nos tâches dans le cadre du travail d'équipe peuvent être différentes. C'est la raison d'être d'un bon travail d'équipe : nous nous complétons les uns les autres et pouvons accomplir davantage en tant que groupe. Chacun des rôles suivants est très important et précieux.



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



### **Façonneur**

- Faire avancer les choses
- Avoir une idée claire de l'orientation souhaitée

### **Metteur en œuvre**

- Faire avancer les choses
- Passer de la parole aux actes

### **Finisseur**

- Se concentrer sur l'achèvement des tâches

### **Coordonnateur**

- Gérer la dynamique de groupe

### **Travailleur d'équipe**

- Aider l'équipe à travailler efficacement
- Favoriser les relations personnelles

### **Enquêteur**

- Rassembler les ressources et informations externes

### **Créatif**

- Générer des idées et des solutions créatives

### **Évaluateur**

- Bonne capacité à évaluer les idées de manière critique
- Prend des décisions

### **Spécialiste**

- Apporte des connaissances spécialisées au groupe



## 12.6. Comment apprendre le travail en équipe ?



Les compétences nécessaires à un travail d'équipe efficace s'acquièrent plus facilement par la pratique. Ce n'est pas une tâche facile, mais elle apportera certainement de nombreux avantages une fois que vous aurez maîtrisé les principes de base du travail en équipe. Il vaut la peine de participer à des ateliers et à des activités qui vous aideront à améliorer les compétences nécessaires pour travailler en équipe. Cela vaut la peine de suivre une telle formation pour commencer à parler à de parfaits inconnus et effectuer les tâches proposées. Cela permet non seulement de développer un sens des responsabilités pour soi-même et pour le groupe, mais aussi d'apprendre à coopérer avec des personnes que l'on ne connaît pas encore.

## Références

1. <https://www.azquotes.com/>
2. <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>
3. <https://www.bradford.ac.uk/careers/develop-skills/adapt-flex/>
4. <https://www.businessballs.com/team-management/tuckman-forming-storming-norming-performing-model/>
5. <http://clipart-library.com/open-mind-cliparts.html>
6. <https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/teamwork>
7. Fraser, Kym et Hvolby, Hans-Henrik. (2010). Le travail d'équipe efficace : la flexibilité fonctionnelle peut-elle être un facteur d'amélioration : une étude de cas australienne. *Gestion de la performance des équipes*. 16. 74-94.
8. Kempf Taylor, Melissa. (2020). Les styles de personnalité : Pourquoi ils sont importants sur le lieu de travail.
9. <https://www.mindtools.com/pages/article/newlsw/2006/0601a.htm>
10. Varvel, T., Adams, S. G., Pridie, S. J., & Ulloa, B. C., 2004. Team effectiveness and individual personality dimensions. *Journal of Management in Engineering*, pp. 141-146.
11. <https://work.chron.com/important-open-minded-workplace-6124.html>



Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



## Projet "Les compétences relationnelles comme outil de créativité dans les zones rurales" 2020-1-FR01-KA204-079841



[www. sitraproject.eu](http://www.sitraproject.eu)

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission Européenne dans le cadre du programme Erasmus+. La Commission européenne et l'Agence Nationale Française ne peuvent être tenues responsables de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans ce document.