

GUIDE DE FORMATION DE FORMATEURS

TRANSVERSAL MODEL POUR MIGRANTS

2018-1-FR01-KA202-048007





SOMMAIRE

Introduction	3
TERMES DE RÉFÉRENCE	4
Unité a) RESOLUTION DE PROBLEME	5
Check List pour enquêter sur les problèmes	5
Stratégies communes dans la résolution de problèmes	9
Conseils pour améliorer les compétences en résolution de problèmes	7
Références	8
Unité b) PRISE DE DECISION	9
Compétences - Prise de décision : Guide d'un leader	11
Responsabilité et autonomie - Prise de décision efficace et efficace	12
Connaissances - Défis communs dans la prise de décision	13
Compétences - Un cadre pour la prise de décisions éthiques	14
Responsabilité et autonomie : un modèle de prise de décision éthique	15
Modèle PLUS	16
Références	17
Unité c) TRAVAIL EN EQUIPE	17
Connaissances sur le networking	17
Compétences de networking	18
Connaissances sur l'élaboration virtuelle de C	19
Compétences virtuelles de collaboration	20
Responsabilité et autonomie	21
Références	22
Unité d) RÉSILIENCE	23
Flexibilité et adaptabilité aux changements	24
Gestion du stress sur le lieu de travail	24
Compétences en communication	25
Unité e) CREATIVITE	28
Curiosité	28
Ressource de formation : Comment stimuler la créativité ?	29
Innovation	30
Références	33
Unité f) AGILITE	35
Proactivité	35
Une approche de coaching positive en 4 étapes vers la proactivité	38
Apprendre une proactivité positive qui ne génère pas de stress pour la personne	39
Mobilité	40
Soutien à la mobilité géographique	41
Conseils théoriques et pratiques pour le projet de mobilité	41





Introduction

Le présent Guide a été élaboré dans le cadre du projet Erasmus « Modèle Transversal pour les migrants » avec la contribution de tous les partenaires impliqués dans le projet. Le « Modèle Transversal pour les migrants » est un projet Erasmus, qui provient d'un contexte européen actuel caractérisé par une forte iniquité entre la situation économique et sociale moyenne des travailleurs en Europe et celle des migrants de l'UE, qui ont souvent moins de récompenses des postes, des salaires plus bas, moins de possibilités de perfectionnement professionnel et moins de possibilités d'obtenir un meilleur poste (mobilité transversale). Dans le même temps, les formateurs, les entraîneurs, les formateurs et les travailleurs sociaux, qui soutiennent les migrants au sein de l'UE, n'ont pas les outils nécessaires pour soutenir leurs bénéficiaires dans le domaine des compétences transversales. Le projet vise à produire un nouveau cadre de fonctionnement dédié aux formateurs, entraîneurs, conseillers de carrière, éducateurs et travailleurs sociaux, afin de promouvoir une meilleure situation professionnelle, un esprit d'entreprise et une intégration économique et sociale au sein de l'Europe pour les migrants.

Dans le cadre du projet, ce guide donnera aux formateurs l'occasion d'être formés sur la façon d'aider les migrants à acquérir les compétences transversales suivantes :

- a) Résolution de problèmes
- b) Prise de décision
- c) Travail d'équipe
- d) Résilience
- e) Créativité
- f) Agilité

Après avoir lu ce Guide, les formateurs auront acquis des connaissances sur les sujets pertinents, afin de développer des approches méthodologiques différentes et innovantes pour soutenir les migrants vers leur intégration en Europe.





TERMES DE RÉFÉRENCE

Cec	Le Cadre européen de qualification est un outil de traduction qui aide à comprendre et à comparer les qualifications attribuées dans différents pays et par différents systèmes d'éducation et de formation, structurés en huit niveaux
EQF niveau 5	Les qualifications de niveau 5 du FEQ sont conçues pour améliorer les compétences des personnes déjà en emploi et leur fournir des compétences techniques, transversales et/ou de gestion avancées.
Conseils	Des encouragements à mettre l'apprentissage en pratique
Connaissances (niveau 5)	Il s'agit d'une connaissance spécialisée, factuelle et théorique dans un domaine de travail ou d'étude et d'une prise de conscience des limites de cette connaissance
Résultats d'apprentissage	Les résultats d'apprentissage sont des énoncés qui décrivent l'apprentissage important et essentiel à réaliser et qui peuvent être démontrés de façon fiable à la fin de la formation. Dans le FEQ, les résultats des apprentissages sont décrits en termes de connaissances, de compétences, de responsabilité et d'autonomie
Responsabilité et autonomie (niveau 5)	Moyens d'exercer la gestion et la supervision dans des contextes de travail ou d'activités d'étude où il y a un changement imprévisible et de développer le rendement de soi et des autres
Compétences (niveau 5)	Représente une gamme complète de compétences cognitives et pratiques nécessaires pour développer des solutions créatives aux problèmes abstraits





Unité a) RESOLUTION DE PROBLEMES

La résolution de problèmes, comme essentiellement défini comme le processus de travail sur les détails d'un problème pour parvenir à une solution, est ce que beaucoup de gens font au travail tous les jours.

N'importe quel travailleur peut améliorer ses compétences en résolution de problèmes grâce à différentes méthodes et stratégies. Les formateurs peuvent en bénéficier et les utiliser pour améliorer leurs compétences.

Liste de contrôle pour enquêter sur les problèmes

Plus un problème est étudié, plus il sera facile de trouver des solutions. Une liste de contrôle peut guider les travailleurs dans l'enquête sur un problème suivant l'approche des 6 W :

Plus un problème est étudié, plus il sera facile de trouver des solutions. Une liste de contrôle peut guider les travailleurs dans l'enquête sur un problème suivant l'approche des 6 W :

QUOI

- Quel est le problème?
- Quels sont les faits?
- Que se passerait-il si aucune décision n'était prise ou si aucune solution n'était trouvée?
- De quoi ai-je besoin pour trouver une solution ?

POURQUOI

- Pourquoi le problème s'est-il posé?
- Pourquoi est-ce que je veux trouver une solution ?
- Pourquoi dois-je trouver une solution ou une voie à suivre?

COMMENT

- En quoi la situation sera-t-elle différente?
- Dans quelle mesure les renseignements que je recueille sont-ils pertinents?





- Comment puis-je en savoir plus?
- Comment puis-je impliquer des personnes pertinentes?

OÙ

Où la question s'est-elle posée?

Où cela a-t-il un impact?

Le « où » est-il important pour le problème ou la solution?

QUI

Qui est touché par le problème?

Qui se soucie de cette situation?

Qui est impliqué/ Qui devrait être impliqué?

Qui a besoin d'être informé?

QUAND

Quand la question a-t-elle été posée?

Quand devons-nous agir ?

Quand le problème doit-il être résolu ?

Stratégies communes dans la résolution de problèmes

La résolution de problèmes implique des méthodes et des compétences pour trouver les meilleures solutions aux problèmes. La liste ci-dessous comprend des stratégies communes impliquées dans la résolution de problèmes qui peuvent être très utiles sur le lieu de travail.

- ✓ Écoute active
- ✓ Anticiper les obstacles à la mise en œuvre
- ✓ Évaluation de l'efficacité des interventions
- ✓ Solutions de remue-méninges
- ✓ Collaboration
- ✓ Déterminer les facteurs ayant une incidence sur le stress
- ✓ Élaboration de plans de traitement
- ✓ Élaboration d'un plan de gestion de la salle de classe pour remédier aux conduites des élèves



- ✓ Élaboration d'hypothèses
- ✓ Diagnostiquer les maladies
- ✓ Dessiner un consensus autour d'un ensemble de solutions
- ✓ Évaluer d'autres stratégies pour réduire le stress
- ✓ Trouver un terrain d'entente
- ✓ Flexibilité pour essayer de nouvelles approches
- ✓ Suivi
- ✓ Collecte de données
- ✓ Identifier les causes des problèmes sociaux
- ✓ Identifier les intérêts de toutes les Parties
- ✓ Mise en œuvre de solutions
- ✓ Interprétation des données pour déterminer l'étendue des problèmes
- ✓ Médiation des conflits interpersonnels
- ✓ Repérer les comportements contribuant à la détresse conjugale
- ✓ Proposer des solutions diplomatiques aux différends frontaliers
- ✓ Reconnaître les modèles de recherche invalides
- ✓ Recommander des moyens d'améliorer la communication dans les relations
- ✓ Réparation de machines défectueuses
- ✓ Résolution d'une plainte du client
- ✓ Restructuration d'un budget après un manque à gagner
- ✓ Sélection d'employés à mettre à pied en période de ralentissement d'entreprise
- ✓ Hypothèses de test
- ✓ Solutions de dépannages informatiques
- ✓ Validation des données pour identifier correctement les problèmes

Conseils pour améliorer les compétences en résolution de problèmes

Il est possible de développer des façons de penser plus stratégiques et aussi former le cerveau à faire plus. Voici quelques conseils pour améliorer les compétences en résolution de problèmes.

- ✓ Concentrez-vous sur la solution, pas sur le problème
- ✓ Simplifier les choses
- ✓ Énumérez autant de solutions que possible



- ✓ Réfléchissez latéralement. Essayez de changer votre approche et de regarder les choses d'une nouvelle façon.
- ✓ Utilisez votre imagination, ouvrez les possibilités
Demandez de l'aide lorsque vous en avez besoin
- ✓ Prenez le point de vue d'une autre personne (prenez une certaine distance psychologique)
- ✓ S'appuyer sur les expériences et les idées des autres lorsque vous éprouvez des tensions tout en essayant de résoudre un problème
- ✓ Travaillez votre cerveau avec des puzzles logiques ou des jeux
- ✓ Utilisez des cartes mentales pour aider à visualiser le problème
- ✓ Jouez aussi au sport, à la danse ou au yoga

Références

Business Dictionary. Definition of problem solving. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/problem-solving.html> on 18th of November 2019.

Center for Management and Organization Effectiveness. Ten ways to improve your problem solving skills. Retrieved from <https://cmoe.com/blog/10-ways-to-improve-problem-solving-skills/> on 18th of November 2019.

Doyle, A. (2019). Problem Solving Skills: Definition, Steps, and Examples. Retrieved from <https://www.thebalancecareers.com/problem-solving-skills-with-examples-2063764>.

Hall, J. (2019). Six Techniques to better your problem solving skills. Retrieved from <https://www.inc.com/john-hall/6-techniques-to-better-your-problem-solving-skills.html>

Problem Solving Activity: A Question Checklist to Investigate Problems. Retrieved from <https://thehappy-manager.com/articles/problem-solving-activity/> on 18th of November 2019.

Zoe B. (2019) Six Effective ways to enhance your problem solving skills. Retrieved from <https://www.lifehack.org/articles/productivity/6-ways-to-enhance-your-problem-solving-skills.html>.





Unité b) LA PRISE DE DÉCISION

La prise de décision est un terme cognitivo-psychologique, qui décrit le choix d'une croyance ou d'un plan d'action parmi plusieurs possibilités alternatives (Janis et Mann, 1977). La prise de décision est le processus d'identification et de choix des solutions de rechange en fonction des valeurs, des préférences et des croyances du décideur. Pour cette raison, il a été étudié et analysé dans le cadre de nombreuses disciplines, ainsi que d'autres concepts comme l'éthique et la responsabilité.

La prise de décision est une compétence clé sur le marché du travail contemporain, car elle permet aux gestionnaires et autres professionnels d'affaires de résoudre des problèmes en examinant des choix alternatifs et en décidant de la meilleure voie à prendre. L'utilisation d'une approche étape par étape est un moyen efficace de prendre des décisions réfléchies et éclairées qui ont un impact positif sur les objectifs à court et à long terme d'une organisation.

Le processus de prise de décision d'affaires est généralement divisé en 7 étapes. Les gestionnaires peuvent utiliser bon nombre de ces étapes sans s'en rendre compte, mais une meilleure compréhension des pratiques exemplaires peut améliorer l'efficacité de ses décisions (Université Concordia de Saint-Paul, <https://online.csp.edu/blog/business/decision-making-process>):

1. Identifier la décision : La première étape pour prendre la bonne décision est de reconnaître qu'il y a un problème ou une occasion et de décider d'y remédier. Dans le cadre d'une entreprise, un employeur ou un employé devrait déterminer pourquoi cette décision fera une différence pour les clients ou les autres employés, puis prévoir d'agir en conséquence.

2. Collecte d'information : La deuxième étape de la prise de décisions consiste à recueillir de l'information auprès de différentes sources, de sorte qu'un employeur ou un employé puisse prendre une décision fondée sur des faits et des données. Pour ce faire, il faut porter un jugement de valeur, déterminer quels renseignements sont pertinents à la décision en cause, ainsi que la façon dont ils peuvent être obtenus. Le décideur doit se demander ce qu'il doit savoir pour prendre la bonne décision, puis rechercher activement toute personne qui a besoin d'être impliquée.



3. Identifier les solutions de rechange : Une fois que le décideur a une compréhension claire de la question, il est temps pour eux d'identifier les différentes solutions à leur disposition. Il est probable qu'ils ont beaucoup d'options différentes, il est donc important de trouver un éventail de possibilités. Cela aide le décideur à déterminer quelle ligne de conduite est la meilleure façon d'atteindre son objectif.

4. Peser la preuve : À ce stade, le décideur doit évaluer la faisabilité, l'acceptabilité et l'opportunité des résultats de la décision, afin de déterminer quelle solution de rechange est la meilleure. Les gestionnaires doivent être en mesure de peser le pour et le contre, puis choisir l'option qui a les plus grandes chances de succès. Il peut également être utile pour le décideur de chercher un deuxième avis de confiance afin d'obtenir une nouvelle perspective sur la question en litige.

5. Choisir parmi les solutions de rechange : Lorsque vient le temps de prendre la décision, la personne doit s'assurer qu'elle comprend les risques associés à l'itinéraire qu'elle a choisi. Ils peuvent également choisir une combinaison d'alternatives qui saisissent pleinement toutes les informations pertinentes et les risques potentiels.

6. Agir : À ce stade, l'employeur ou l'employé doit élaborer un plan de mise en œuvre. Il s'agit d'identifier les ressources nécessaires et d'obtenir le soutien des (co-)employés et des intervenants. Le fait d'obtenir d'autres personnes dans le cadre d'une décision est un élément clé de l'exécution efficace d'un plan, c'est pourquoi un décideur devrait être prêt à répondre à toutes les questions ou préoccupations qui pourraient survenir.

7. Examen d'une décision : Une étape souvent négligée, mais importante, du processus décisionnel consiste à évaluer l'efficacité d'une décision. Le décideur devrait se demander ce qu'il a bien fait et ce qui peut être amélioré la prochaine fois. S'ils découvrent que leur décision n'a pas fonctionné comme ils l'avaient prévu, ils devraient revoir certaines des étapes précédentes pour trouver un meilleur choix.





Compétences - Prise de décision : Guide d'un leader

Beaucoup de gens pensent que la prise de décision est le résultat d'une personnalité plutôt que d'un choix stratégique. Selon Malhotra (2018), les dirigeants qui réussissent peuvent modifier leur approche de la prise de décision pour répondre aux exigences de diverses situations d'affaires. Il analyse 4 styles de prise de décision, qui peuvent être appliqués dans des milieux d'affaires contemporains

(<https://enterpriseproject.com/article/2018/7/4-styles-decision-making-leaders-guide>) :

1. Prise de décision directive : Un décideur directif précise généralement les avantages et les inconvénients d'une situation en fonction de ce qu'il sait déjà. Les décideurs directifs sont très rationnels et ont une faible tolérance à l'ambiguïté. Leurs décisions sont enracinées dans leurs propres connaissances, expérience et justification, plutôt que d'aller à d'autres pour plus d'informations. L'avantage de ce style est que la prise de décision est rapide, la solution est claire, et il ne nécessite pas de communication supplémentaire. Cependant, les décisions directives peuvent parfois être prises impulsivement, sans toutes les informations nécessaires.

2. Prise de décision analytique : Les décideurs analytiques examinent beaucoup d'informations avant d'agir. Par exemple, les responsables analytiques s'appuient sur l'observation directe, les données et les faits pour étayer leurs décisions. Cependant, contrairement aux décideurs de directive, un décideur analytique demandera des informations et des conseils à d'autres pour confirmer ou nier leurs propres connaissances. Ces décideurs ont une grande tolérance à l'ambiguïté et sont très adaptables, mais ils aiment contrôler la plupart des aspects du processus décisionnel. Ce style est une approche bien équilibrée de la prise de décision, mais peut prendre beaucoup de temps.

3. Prise de décision conceptuelle : Le style conceptuel de prise de décision adopte une approche plus sociale que les méthodes directives ou analytiques. Les décideurs conceptuels encouragent la pensée créative et la collaboration et envisagent un large éventail de perspectives. Ces décideurs sont axés sur les réalisations et aiment penser à l'avenir lorsqu'ils prennent des décisions importantes.

4. Prise de décision comportementale : Les décideurs comportementaux s'efforcent de s'assurer que tout le monde fonctionne bien ensemble. Comme le style conceptuel, la prise de décisions comportementales est axée sur le groupe; cependant, plutôt que de réfléchir à des solutions potentielles, le groupe reçoit les options qui s'offrent à lui. De là, le groupe discute des avantages et des inconvénients de chaque choix. Ce style de prise de décision tient compte de nombreuses perspectives et opinions différentes dans le processus.

Responsabilité et autonomie - Prise de décision efficace et efficace

Une prise de décision efficace et efficiente est au cœur du succès des leaders, des entrepreneurs et des influenceurs. Le processus décisionnel peut être complexe et influencé par de nombreux facteurs différents comme la personnalité, les valeurs et les attentes de la société. Par conséquent, en plus d'apprendre à suivre les sept étapes de la prise de décision, les employeurs et les employés devraient apprendre à assumer la responsabilité de gérer leur processus décisionnel. O'Neil (2016) énonce 4 moyens possibles de gestion de la prise de décision (<https://www.icas.com/ca-today-news/5-decision-making-methods>):

1. Écouter les autres : Demander l'avis et l'opinion d'autres personnes avant de prendre une décision permet au décideur d'adopter un raisonnement collectif et une approche démocratique, ce qui leur sera bénéfique lorsqu'ils travailleront en équipe. Il est très important d'être ouvert à l'idée d'entendre le point de vue de chacun lorsqu'il faut aller de l'avant. Néanmoins, le décideur devrait gérer le risque de devenir dépendant des autres pour prendre des décisions à leur charge. Pour cette raison, ils devraient essayer de prendre les devants de temps en temps et d'avoir confiance dans leurs choix. Cela les aidera à se sentir plus à l'aise quand ils se déplacent vers le haut de l'échelle.

2. Faire une recherche : Lorsqu'il s'agit de décisions importantes, il est essentiel que l'employeur ou l'employé suive une approche axée sur les données, ce qui signifie qu'il faut trouver le plus d'information possible. Un décideur efficace devrait prendre un certain temps pour organiser et prendre en considération tous les facteurs impliqués, ce qui leur permettra de prédire beaucoup plus facilement l'issue d'un choix. La clé ici est de se concentrer sur la vue d'ensemble et de s'inquiéter un peu moins sur les détails, afin de prendre une décision basée sur les faits les plus importants.



3. Faire confiance à son instinct : Parfois, le temps est précieux et un employeur ou un employé est appelé à prendre une décision sous la pression du temps, suivant une approche de « réaction intestinale ». La meilleure façon de gérer de telles situations est d'aller avec la décision qui se sent bien. Suivre son intuition montre qu'ils ont confiance en eux-mêmes. Toutefois, si une décision a un résultat négatif, la personne devrait savoir comment ralentir pour les grandes questions et trouver quelque chose à l'avance de leurs pensées initiales, que ce soit de collègues ou de recherche.

4. Peser les options : Avant de faire un choix, l'employeur ou l'employé doit passer méthodiquement par le pour et le contre en utilisant une approche d'inscription. De cette façon, ils estiment les avantages de tous les résultats possibles, tout en réparant les priorités d'une décision. Cependant, cela peut prendre beaucoup de temps, et les décideurs doivent garder à l'esprit que les avantages et les inconvénients sont également intrinsèquement subjectifs pour le créateur. Pour cette raison, demander à d'autres personnes et peser leurs opinions donne une nouvelle perspective et conduit à une décision plus démocratique.

Connaissances - Défis communs dans la prise de décision

Comme décrit dans la 1ère sous-unité, le fait de suivre certaines étapes et approches aide les décideurs à prendre des décisions plus efficaces et, à leur tour, à développer leurs compétences professionnelles sur le marché du travail contemporain. Cependant, la prise de décision est un processus assez complexe, et il y a des défis communs auxquels un décideur peut faire face (Université Concordia de Saint-Paul,

<https://online.csp.edu/blog/business/decision-making-process>) :

1. Avoir trop ou pas assez d'information : Il est essentiel de recueillir de l'information pertinente à l'approche du processus décisionnel, mais il est important de déterminer la quantité d'information de base qui est vraiment nécessaire. Une surcharge d'information peut entraîner de la confusion et de l'incompréhension, ce qui empêcherait un employeur ou un employé de suivre son intuition. En outre, s'appuyer sur une seule source d'information peut conduire à des biais et de la désinformation, ce qui peut avoir des effets désastreux sur la ligne. Pour cette raison, un décideur qui réussit devrait être en mesure de faire la distinction entre avoir des renseignements et être prêt à décider et suivre une approche prudente, étape par étape.



2. Identifier mal le problème : Dans de nombreux cas, les questions entourant une décision sont assez évidentes, alors que parfois la décision est complexe et que la personne ne sait pas exactement où se situe la question principale. Mener des recherches approfondies et parler avec des experts internes, qui connaissent le problème est une bonne approche pour atténuer ce problème, car elle permettra d'économiser du temps et des ressources à long terme.

3. Excès de confiance dans le résultat : Même si le décideur suit les étapes du processus décisionnel, il y a encore une chance que le résultat ne soit pas exactement ce qu'il avait en tête. C'est pourquoi il est si important pour un décideur d'être en mesure d'identifier une option valable qui est plausible et réalisable. Le fait d'être trop confiant dans un résultat improbable peut entraîner des résultats défavorables.

En général, la prise de décisions est une compétence essentielle dans le milieu de travail des entreprises, en particulier pour les gestionnaires et les personnes occupant des postes de direction. Suivre une procédure logique comme celle décrite ici, ainsi que d'être conscient des défis communs, peut aider à assurer à la fois une prise de décision réfléchie et des résultats positifs.

Compétences - Un cadre pour la prise de décisions éthiques

Un élément clé de la prise de décision est d'être responsable des décisions, qui sont prises et d'agir en conséquence. Par conséquent, il est très important que les décideurs suivent certaines règles de prise de décision éthique. Velasquez et coll. (2009) ont élaboré un cadre pour la prise de décisions éthiques, comme suit :

1. Reconnaître une question d'éthique : Lorsqu'il prend une décision, surtout dans le cadre d'une entreprise, un employeur ou un employé doit se demander si cette décision ou cette situation pourrait nuire à quelqu'un ou à un groupe qui en sera affecté. Pour cette raison, le décideur devrait déterminer si la décision implique un choix entre une solution de rechange « bonne » et « mauvaise », ou peut-être entre deux « marchandises » ou entre deux « mauvais » et agir en conséquence et de façon responsable.

2. Obtenir des faits : Bien que l'importance de connaître tous les faits pertinents de l'affaire soit importante dans la prise de décisions, un employeur ou un employé responsable devrait se poser d'autres questions avant de prendre une décision importante. Ces questions pourraient être les suivantes : « Quels individus et quels groupes ont un enjeu important dans le résultat? », « Certaines préoccupations sont-elles plus importantes? Pourquoi? », « Quelles sont les options pour agir? », « Est-ce que toutes les personnes et les groupes concernés ont été consultés? », « Ai-je identifié des options créatives? ».

3. Évaluation d'actions alternatives : Velasquez et coll. (2009) suggèrent les moyens suivants d'évaluer une décision potentielle et d'en assumer la responsabilité :

- Quelle option produira le plus de bien et fera le moins de mal? (L'approche utilitaire)
- Quelle option respecte le mieux les droits de tous ceux qui ont un intérêt? (L'approche des droits)
- Quelle option traite les gens de façon égale ou proportionnelle? (L'approche de la justice)
- Quelle option dessert le mieux la communauté dans son ensemble, et pas seulement certains membres? (L'approche du bien commun)
- Quelle option m'amène à agir comme le genre de personne que je veux être? (L'approche de la vertu)

4. Prendre une décision et la tester : Une bonne façon de prédire les résultats possibles d'une décision spécifique consiste à faire un scénario de ses résultats et à imaginer son impact et les réactions des gens qui sont dignes de confiance ou respectés.

5. Agir et réfléchir au résultat : La responsabilité du décideur ne s'arrête pas à la décision, mais se poursuit après sa mise en œuvre. Voici quelques questions utiles : « Comment ma décision peut-elle être mise en œuvre avec le plus grand soin et la plus grande attention aux préoccupations de toutes les parties prenantes? », « Comment ma décision s'est-elle amenée et qu'ai-je appris de cette situation particulière? ».



Responsabilité et autonomie - Un modèle de prise de décision éthique

Lorsque vous prendrez une décision importante pour une entreprise (ou un lieu de travail en général), il peut être tentant de choisir le plan d'action le plus facile ou le plus rentable, même si cette option n'est pas la meilleure d'un point de vue éthique. Le modèle PLUS, un ensemble de questions conçues pour aider les employeurs et les employés à prendre une décision d'un point de vue éthique, peut aider les décideurs à confirmer s'ils font ce qu'il faut et en assument la responsabilité (Forsey, 2018).

Le Modèle PLUS:

P - Politiques et procédures (Cette décision s'aligne-t-elle sur les politiques de l'entreprise?)

L - Légal (Cette décision viole-t-elle les lois ou règlements?)

U - Universal (Cette décision est-elle conforme aux valeurs fondamentales et à la culture d'entreprise ? Quel est le rapport avec nos valeurs organisationnelles?)

S - Self (Répond-il à mes normes d'équité et d'honnêteté?)

Le modèle PLUS est particulièrement objectif, car il ne met pas l'accent sur le revenu ou le profit, mais exhorte plutôt les dirigeants à adopter une approche légale et équitable d'un problème.

Références

Université Concordia de Saint-Paul, <https://online.csp.edu/blog/business/decision-making-process>

Forsey, C. (2018). Comment pratiquer la prise de décision éthique au travail. Disponible à : <https://blog.hubspot.com/marketing/ethical-decision-making>

Janis, I.L., et Mann, L. (1977). Prise de décision : analyse psychologique des conflits, du choix et de l'engagement. New York: Free Press.

Malhotra, S. (2018). 4 styles de prise de décision : un guide de leader. Disponible à : <https://enterpriseproject.com/article/2018/7/4-styles-decision-making-leaders-guide>

O'Neil, E. (2016). Une prise de décision efficace et efficiente. CA Aujourd'hui. Disponible à :



<https://www.icas.com/ca-today-news/5-decision-making-methods>.

Velasquez, M., Moberg, D., Meyer, M.J., et coll. (2009). Un cadre pour la prise de décisions éthiques.

Markkula Center for Applied Ethics à l'Université de Santa Clara. Disponible à :

<https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/ethical-decision-making/a-framework-for-ethical-decision-making/>



Unité c) TRAVAIL EN EQUIPE

Connaissances sur le réseautage

Les bénéficiaires peuvent trouver quelques conseils concernant la mise en réseau et la façon dont ils peuvent améliorer leurs compétences et leur capacité à aborder les autres :

1. Découvrir ce qui est vraiment important pour l'interlocuteur en posant des questions et en étant curieux. Cet échange de renseignements personnels peut être utilisé pour les prochaines réunions avec cette personne, afin de se sentir vu et entendu. Les comportements empathiques sont une valeur ajoutée pour la capacité de mise en réseau. Autant les bénéficiaires sont intéressés pour comprendre leur interlocuteur, autant sont les possibilités d'avoir une conversation vraiment fructueuse sont rares. Des phrases utiles qui peuvent être utilisées au cours de la discussion sont :

- "Dites-moi-s-en plus à ce sujet...", "Je suis vraiment intéressé, je veux en savoir plus..."

2. Les individus devraient trouver les éléments communs avec leurs interlocuteurs, en se demandant à eux-mêmes ce qui est pertinent dans cette interaction. En outre, la recherche de ce qui les rend se sentent différents que d'autres personnes dans l'espace. Cela pourrait être n'importe quel élément du passé personnel ou professionnel ou d'une passion qui les motive à communiquer avec les gens. Vous cherchez des sujets de discussion différents et intéressants, chaque fois qu'ils comprennent qu'ils ont des éléments communs avec leurs interlocuteurs. Si les similitudes liées à une question professionnelle, puis ouvrir une discussion sur une histoire spéciale-personnelle, si elle est liée à une question personnelle, commencer à discuter d'une expérience merveilleuse, etc.

3. Réseau stratégique. La mise en réseau stratégique est un type de réseautage qui peut être utilisé par les individus et va au-delà de simplement bavarder avec toute personne qui va leur parler et les pousser à identifier les gens qui peuvent les aider à voir la vue d'ensemble, comprendre où leur ensemble de compétences uniques ou point de vue s'inscrit dans, et de travailler pour se connecter avec eux. Pour comprendre si le lien est juste, les bénéficiaires devraient répondre positivement à la réponse « Suis-je par rapport à cette personne? ». Ce qui est approprié, c'est de poursuivre la discussion, de nourrir et de construire la relation et de réussir enfin à élargir la mise en réseau.



Compétences de mise en réseau

Pour développer les compétences en réseau, les bénéficiaires peuvent utiliser certains des conseils suivants en les adaptant à leurs besoins quotidiens, contextes personnels ou professionnels, pour l'autonomisation et l'amélioration de leurs compétences sociales. Des tâches simples et très pratiques peuvent promouvoir l'importance d'être interactifs et motivés par la nature sociale. Les conseils inclus peuvent également être les principales règles qui doivent être maintenues dans un contexte de groupe, afin de réussir à avoir une communication efficace et la collaboration au sein des membres des groupes de réseautage. Des compétences efficaces en réseautage peuvent être la base de la création de relations très solides, mais, en même temps, si les conditions ne sont pas appropriées, peut conduire à l'opposé résultat négatif de la création d'un réseau faible et infructueux.

- Du point de vue de la théorie des réseaux sociaux, les médias sociaux peuvent être utilisés comme un puissant outil pour développer les compétences de réseautage. Sur les plateformes de médias sociaux, les individus peuvent construire des représentations virtuelles de leurs réseaux sociaux avec toutes sortes de liens, forts, faibles, voire absents — étendre ces réseaux, et fonctionner comme des liens porteurs d'informations et de diffusion.
- Présentation bien définie du profil des individus, afin de clarifier les caractéristiques de la personnalité et les forces, au début d'un contact. Un bon conseil est de serrer la main ferme et de faire un contact visuel que les premières impressions peuvent être des impressions durables.
- Les bénéficiaires doivent poser des questions et écouter, sans avoir peur ni hésiter à entamer une nouvelle conversation. Il est important d'aller plus loin avec un sujet ou un problème, afin de construire une relation et non seulement de prendre contact.
- Les règles entre l'orateur et l'auditeur, comprennent certaines «règles non écrites» qui ne sont pas fournies à l'intérieur, mais est venu par l'expérience et le développement personnel. Les gens aiment habituellement qu'on leur demande de l'aide, ce qui signifie qu'ils apprécient l'opinion des autres et qu'ils les considèrent comme une bonne source d'information.



- Faire des connexions en ligne peut être une stratégie de réseautage efficace. LinkedIn, Twitter, blogs et autres sites de médias sociaux offrent d'excellents moyens d'apprendre des informations d'initiés sur les cheminements de carrière et de communiquer avec des individus et des associations professionnelles. En outre, pour ceux qui travaillent dans les groupes, les ressources des médias et le chat en ligne peut être très utile et pratique pour tenir à jour tous les membres d'une équipe et pour échanger des informations, par exemple, des questions professionnelles, etc.
- Il est en fait très fréquent pour d'autres, en particulier les employeurs de vérifier les médias sociaux des individus dans le cadre du processus de sélection. Ainsi, il est important de nettoyer l'identité en ligne en définissant des comptes sur les sites de réseautage social, comme Facebook, à des documents privés et/ou en supprimant des documents douteux, tels que des entrées de blog, des photos, des citations, des commentaires et des applications. Assurez-vous de présenter une image positive en ligne. Juste être sûr que pour créer un réseau efficace, tout ce qui a besoin est de rester clair et accessible des autres. Collaboration efficace, en commençant par l'honnêteté et le respect des autres en tant que personnalités différentes avec des valeurs différentes.

Connaissances sur la collaboration virtuelle

Pour réussir dans la collaboration virtuelle, cela signifie que l'utilisation de ressources virtuelles efficaces est une procédure incontestable. Les ressources appropriées avec les règles de collaboration appropriées, conduit à une communication efficace. Sauf si l'on connaît les outils virtuels qui peuvent être utilisés, il est très important que les professionnels soient conscients des règles de base qui doivent être mises en œuvre avant, pendant et après la durée d'une réunion virtuelle. Voici quelques principes de base qui se sont avérés efficaces :

Avant la réunion virtuelle, les professionnels doivent :

- ✓ Préparer un ordre du jour avec les sujets de base qui doivent être discutés au cours de la réunion.
- ✓ Énumérer les principaux objectifs et les objectifs de la réunion afin de les clarifier au cours de la discussion.

- ✓ Choisissez les bons participants afin de faciliter le processus de discussion, mais assurez-vous d'abord que tous les participants seront en mesure d'utiliser ou d'avoir accès au logiciel de réunion.
- ✓ Pratique - Exécutez toujours au moins une réunion de test avec votre nouveau logiciel de réunion avant d'essayer d'impliquer l'équipe plus grande.

Au cours de la réunion:

- ✓ Restez à l'intérieur des délais et continuez à avancer en fonction de ce qui est écrit dans l'ordre du jour.
- ✓ Prenez quelques notes sur les questions cruciales qui ont été soulevées au cours de la discussion, les prochaines étapes, les accords ou les recommandations, etc.
- ✓ Résumez la prochaine étape, les plans futurs, pour faire la liste des exigences qui doivent être faites par les participants. En outre, en écrivant des notes, il est assuré que tout le monde est suffisamment informé sur les buts et le contenu de la discussion.

Après la réunion:

- ✓ Préparer la prochaine réunion
- ✓ Évaluer la discussion globale, les forces et les faiblesses, ce que les participants devaient éviter ou ne pas mentionner, les reformulations possibles qui ont créé des confusions, les rôles des participants, etc.

Compétences de collaboration virtuelle

Pour créer une bonne impression pour les autres lors de l'utilisation de présentations virtuelles, il est très important que les professionnels doivent être au courant de certains conseils ou recommandations concernant le profil d'une présence efficace.

1. Les personnes doivent avoir un contact personnel avec les participants qu'elles veulent informer, clarifier ce qu'elles attendent d'eux.
2. 15 minutes avant l'heure prévue pour la réunion, assurez-vous que tout est prêt pour la connexion.



3. Le moment le plus approprié pour la présentation virtuelle est tôt dans la journée, en raison du fait que les niveaux de concertation et d'énergie sont plus élevés pendant la matinée.
4. Le présentateur, l'organisateur ou l'orateur doit être aussi authentique, simple et compréhensible qu'il le peut afin d'être plus bavard et accessible. Il ne doit pas utiliser trop d'informations, mais au lieu de cela, il/il est clair sur les buts de la collaboration.
5. La chose la plus importante en ce qui concerne les discussions/ réunions ou présentations pour adultes est qu'ils s'ennuient trop vite. La clé est d'accrocher leur attention avec quelques conseils, tels que des questions rhétoriques, des blagues, des exemples réels, des histoires d'expériences quotidiennes, etc.
6. Il est nécessaire que les individus aient besoin de communiquer leur but et de clarifier à chacun ce qu'ils veulent vraiment réaliser.
7. Ils devraient motiver et encourager les autres à participer activement, afin de promouvoir leur discussion de groupe.
8. Utilisez plus d'images, parce que les éléments visuels fournissent un impact et créent une réaction émotionnelle qui est plus mémorable que le texte. Les graphiques et les graphiques peuvent faciliter la compréhension d'informations complexes.
9. Une recommandation qui pourrait probablement être utile pour les bénéficiaires est qu'ils peuvent présenter leurs idées avec passion et enthousiasme, en utilisant une voix engageante et puissante. Cet élément pourrait être un peu confus, parce que dans certains cas la voix puissante est un indice de grossièreté, mais d'un autre point de vue pourrait déterminer une personnalité dynamique et sûre d'elle-même.

Responsabilité et autonomie

Les responsabilités possibles qui doivent être prises en considération par les bénéficiaires sont les suivantes :

- En ligne, les individus doivent s'assurer que les gens peuvent se connecter tôt, faire le meilleur usage du temps qu'ils partagent et rester engagés.
- Un ordre du jour avec des liens faciles et des instructions pour la fin technique des choses est un must.
- Utilisez un co-animateur pour gérer la technologie pendant qu'ils dirigent la réunion. C'est une bonne idée.



- Utilisez les bons outils techniques et la technologie. Le meilleur conseil ici est de penser que les petits utilisent seulement la quantité de technologie nécessaire pour atteindre le résultat de la réunion souhaitée. Vous n'avez pas besoin de vidéoconférence de haute technologie pour résoudre certains problèmes, et le téléphone ne sera pas aussi puissant que de véritables outils de collaboration. La forme suit la fonction.
- Restez concentré. Ce conseil s'adresse à la fois au public et au présentateur.
- Facilitez-le les uns sur les autres en contrôlant le bruit de fond à l'aide de la fonction de mute sur le téléphone. Une petite chicane que j'ai eu avec le conseil, c'est qu'il a dit de couper tous les téléphones et d'utiliser la fonction de chat à la place.
- Utilisez une bonne étiquette de réunion. Les réunions virtuelles ont des dynamiques différentes de celle des réunions en direct. D'une part, il est plus facile de se laisser commencer à répondre aux e-mails et faire d'autres tâches.
- Engagez leurs participants. Au nom de la gestion du temps, ils limitent leur capacité d'interagir réellement et de tirer parti de la participation des participants.

Références

Berlin, A. (2015, 1er mai). Les 3 seules règles de mise en réseau que vous devez vraiment connaître.

Récupéré de <http://www.bibme.org/citation-guide/apa/website/>

5 choses qui font fonctionner les réunions virtuelles (ou non). (2011, 17 avril). Récupéré de

<https://www.cbsnews.com/news/5-things-that-make-virtual-meetings-work-or-not/>

3 étapes de réunions virtuelles réussies. (2011, 3 juin). Récupéré de

<https://www.cbsnews.com/news/3-stages-of-successful-virtual-meetings/>

10 conseils pour un réseau efficace :

<https://careers.umbc.edu/students/network/networking101/tips/>

12 clés pour offrir de superbes présentations virtuelles. (2018, 12 janvier). Récupéré de

<https://blog.speak-first.com/12-keys-to-delivering-great-virtual-presentations>



Unité d) RÉSILIENCE

La résilience est la capacité d'une personne à répondre à la pression et aux exigences de la vie quotidienne. Les définitions de dictionnaire incluent des concepts comme la souplesse de flexibilité, la durabilité, la force, la vitesse de récupération et la flottabilité. En bref, la résilience affecte notre capacité à « rebondir ».

La résilience est une capacité apprise, grâce à des compétences pratiques, qui permet à notre capacité de rebondir dans l'adversité, de développer nos compétences de maître, de communiquer avec les autres et de trouver le flux dans le travail. Avoir une définition commune de la résilience permet aux individus et aux équipes de se faire une idée et d'activer la bonne réponse au besoin.

Les changements dynamiques, la mondialisation, les tendances sur le marché du travail et bien d'autres aspects de l'évolution de la loi d'aujourd'hui imposent de nouveaux défis aux caractéristiques des lieux de travail et entraînent des réductions de personnel plus intensives et plus importantes, des échéances, des rivalités et des organisations. Changements. Une gestion réussie de cette situation repose sur le potentiel et l'acquiesce de chaque personne pour faire face et même prospérer lorsqu'il est confronté au stress.

Un article sur le site WEB d'ABC (<http://www.abc.net.au/health/features/stories/2015/01/22/4165103.htm>) va encore plus loin et souligne que la résilience est encore plus que la capacité de rebondir : « Les personnes résilientes ont de fortes ressources et compétences pour gérer le stress et les conflits ainsi qu'un bon réseau de soutien pour les aider à faire face aux pressions du travail. La résilience est cependant plus qu'une adaptation. Les personnes résilientes sont également flexibles, s'adaptent à des situations nouvelles et différentes, apprennent de l'expérience, sont optimistes et demandent de l'aide quand elles en ont besoin.



Flexibilité et adaptabilité aux changements

La flexibilité consiste à ce qu'un employé et un employeur modifient le moment, l'endroit et la façon dont une personne travaillera pour mieux répondre aux besoins individuels et commerciaux. La flexibilité permet à la fois l'individu et l'entreprise doit être remplie en apportant des modifications à l'heure (quand), l'emplacement (où) et la manière (comment) dans lequel un employé travaille. La flexibilité devrait être mutuellement bénéfique à la fois pour l'employeur et l'employé et aboutir à des résultats supérieurs.

L'adaptabilité est la capacité d'être créatif dans la recherche de nouvelles perspectives ou des changements dans l'attitude et le comportement afin de s'adapter aux nouvelles caractéristiques de l'environnement. Pour une culture de l'environnement de travail, il implique d'être ouvert à de nouvelles idées, innovations ou modifications. Une personne ayant cette compétence peut travailler de façon indépendante ou en groupe, ou effectuer des tâches non conçues uniquement pour une seule personne.

Les employeurs ont directement démontré leurs exigences liées à la flexibilité et à l'adaptabilité et les apprécient de façon significative dans le processus de recrutement ainsi que dans le perfectionnement, la promotion et l'évaluation des talents internes et des employés.

Un employé flexible et adaptable est une personne qui peut mettre en œuvre de multiples tâches, effectuer diverses tâches en établissant des priorités et apporter des changements d'attitude pour s'aligner sur la nouvelle culture.

Gestion du stress sur le lieu de travail

La gestion du stress comprend des techniques destinées à doter une personne de mécanismes d'adaptation efficaces pour faire face au stress psychologique.

Comme l'American Psychological Association (<https://www.apa.org/helpcenter/work-stress>) l'a souligné : « Tous ceux qui ont déjà occupé un emploi ont, à un moment donné, ressenti la pression du stress lié au travail. N'importe quel travail peut avoir des éléments stressants, même si vous aimez ce que vous faites. À court terme, vous pouvez subir des pressions pour respecter une échéance ou

pour remplir une obligation difficile. Mais lorsque le stress au travail devient chronique, il peut être accablant et nocif pour la santé physique et émotionnelle.

L'une des principales étapes de la gestion du stress consiste à identifier les facteurs de stress, à les aborder de manière appropriée avec l'appui des procédures écrites et non écrites de l'organisation interne, à établir des relations bonnes et favorables, aux priorités, à communiquer, etc.

Compétences en communication

La communication est un élément essentiel de l'interaction quotidienne et constitue la base de toute collaboration. Cependant, les compétences en communication ne sont pas intrinsèques et évidentes, et de nombreuses théories ont été formulées au sujet de leur développement.

Voici quelques aspects clés de la communication, que les professionnels devraient démontrer lorsqu'ils travaillent avec les migrants :

Véritable intérêt/motivation intrinsèque pour l'aide et l'offre sociale : La pierre angulaire du travail professionnel avec les migrants démontre un véritable intérêt pour les autres et une volonté de contribuer au bien commun. Les professionnels, tels que les enseignants, les formateurs/entraîneurs/éducateurs, les travailleurs sociaux, les psychologues, etc., devraient être caractérisés par une envie interne d'aider d'autres personnes et de donner le bon exemple aux autres.

Respect : En plus de l'intérêt pour les autres, les professionnels qui travaillent avec les migrants doivent être exempts de préjugés et de stéréotypes et savoir reconnaître et gérer les différences en termes de langue, de religion, d'ethnicité, de culture, de genre, etc.

Cohésion et clarté : Un autre aspect important de la communication est la capacité de transférer les messages de manière claire et efficace, afin qu'ils aient l'impact souhaité sur l'autre personne.

Bonnes capacités d'écoute : Outre la conversation, un bon communicateur doit également être compétent en écoute. En pratique, cela signifie qu'ils doivent montrer qu'ils sont à l'écoute et compréhensifs, et, de temps à autre, ils devraient réfléchir à ce qui a été communiqué.



Empathie : Le cœur d'une bonne communication est de démontrer que l'on comprend ce que c'est que d'être sur la position de l'autre et qu'il les soutient de toutes les façons possibles.

Une communication efficace est nécessaire pour qu'ils s'approchent des migrants, les soutiennent dans leurs efforts d'intégration dans la vie quotidienne et la société, ainsi que dans l'acquisition de compétences et de compétences.

Sensibilisation culturelle

Pour que les professionnels puissent offrir efficacement leurs services aux migrants, ils doivent d'abord être conscients de leur propre bagage culturel et de ses effets sur leur caractère, leur personnalité et leur travail, puis sur les différents attributs d'autres personnes.

Voici quelques éléments importants de la sensibilisation culturelle :

Conscience de soi : Les professionnels devraient être en mesure de reconnaître leurs propres valeurs, croyances et attitudes culturelles, et de comprendre comment ils affectent leur comportement et leur attitude globale de la vie, y compris leur attitude envers les personnes de différents milieux culturels.

Compétences d'adaptation : Afin d'aider les migrants dans leurs efforts d'adaptation dans un nouveau contexte géographique et culturel, ils doivent d'abord démontrer eux-mêmes leurs compétences en matière d'adaptation, ce qui signifie une capacité d'adaptation à la nouvelle composition de la population, du marché du travail et de la société en général.

Sensibilisation aux droits des migrants : Les professionnels qui travaillent avec les migrants doivent être conscients des droits de ce dernier, ainsi que de la législation du pays d'accueil concernant les migrants, les réfugiés et les demandeurs d'asile.

Multiculturalisme : Adopter le concept d'interaction des différentes cultures est vital pour les professionnels, ce qui aidera les migrants dans leurs efforts pour faire entendre leur voix et devenir des membres actifs de la communauté et de la culture locales.



Sensibilité culturelle : Être conscient que les différences culturelles et les similitudes entre les personnes existent sans leur attribuer une valeur - positive ou négative, meilleure ou pire, bonne ou mauvaise, rend les professionnels plus efficaces dans leur travail quotidien et l'interaction générale avec les migrants.

Pratiques d'approche des migrants : Outre les connaissances théoriques et l'attitude appropriée, les professionnels doivent développer des compétences pratiques, telles que montrer de l'intérêt, écouter attentivement, parler avec des mots simples, faire preuve de patience, faire preuve d'empathie, etc.

La sensibilisation culturelle est nécessaire au dialogue interculturel et interreligieux entre formateurs et migrants, et à l'aide à ces derniers dans la lutte pour leurs droits.

Unité e) CREATIVITE

Curiosité

La curiosité est liée au développement humain et découle du processus d'apprentissage et de désir d'acquérir plus de connaissances et de compétences. Les études sur la motivation, l'émotion et la cognition ont également inclus le concept de curiosité. La curiosité peut être définie comme la reconnaissance, la poursuite et le désir d'explorer des événements nouveaux, complexes, incertains et ambigus (Kashdan et coll., 2018). Les premières recherches sur la curiosité ont porté sur la situation morale de la curiosité et la recherche du concept du point de vue philosophique. Ses fondements psychologiques ont commencé à être analysés plus tard.

La curiosité est d'abord perçue comme une motivation intrinsèque qui cherche l'information. De plus, la curiosité est aussi perçue comme une passion en particulier, la passion pour l'apprentissage. Il est également nommé « soif de connaissance » et « amour pour la connaissance » par divers chercheurs (Loewenstein, 1994). Du point de vue psychologique, le concept de curiosité a certaines caractéristiques communes avec la recherche de nouveautés, le besoin de cognition, la motivation intrinsèque, l'ouverture à l'apprentissage, la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude, et la recherche de sensations (Kashdan et al., 2018).

Dans des recherches récentes différents modèles ont été proposés pour expliquer et évaluer le concept de curiosité. Dans Curiosity and Exploration Inventory pour expliquer le concept de curiosité, ils différencient l'étiement qui veut de nouvelles connaissances et expériences et qui embrasse qui est d'être prêt à accepter la nature imprévisible et complexe de la vie quotidienne (Kashdan et al., 2009). Dans un autre modèle, la curiosité a été proposée comme deux dimensions : le sentiment d'intérêt (vouloir savoir pour lui-même) par rapport à la curiosité comme un sentiment de privation (vouloir savoir parce que ne pas savoir est frustrant) (Litman, 2005). Cette distinction est importante à noter parce que dans la plupart des cas la curiosité est considérée comme une action agréable cependant; parfois, les gens cherchent de l'information pour résoudre l'incertitude ou éliminer la tension d'être incertain ou confus (Loewenstein, 1994). Le plaisir de la découverte et la réduction de l'écart d'information devraient être inclus dans les dimensions de la curiosité.



La curiosité aide les gens à s'adapter à leurs nouveaux rôles et responsabilités au travail, à stimuler la performance et la pensée créative. De plus, la curiosité qui a une dimension entrepreneuriale peut mener à l'innovation (Kashdan et coll., 2018). Dans l'organisation la plupart du temps les gens de curiosités apportent de nouvelles idées à l'organisation. En conséquence; les chefs d'entreprise devraient aider les gens à poser plus de questions. Les leaders qui acceptent de nouvelles idées, acceptent la possibilité d'échec, des penseurs imaginatifs et diversifiés, et embrassent des idées opposées peuvent stimuler la curiosité de leurs employés.

Dans la vie des affaires, la curiosité conduit à moins d'erreurs de prise de décision que les gens curieux tentent de générer plus d'alternatives et ne s'attaquent pas avec des stéréotypes et un biais de confiance. De plus, la curiosité se traduit par plus d'innovation et de résultats positifs, moins de conflits dans les équipes et le soutien à la communication ouverte (Gino, 2018).

Ressource de formation : Comment stimuler la créativité ?

Pour tous, la curiosité est importante pour la pensée créative et les résultats innovants. Voici quelques façons de nourrir votre curiosité (compilée à partir de : www.ideatovalue.com) :

- Être assez humble pour apprendre continuellement des autres et du monde,
- Être assez confiant pour être vulnérable, avoir tort, et admettre votre ignorance ou où vos compétences ne sont pas assez bonnes
- Examen de vos propres hypothèses, opinions, croyances ou convictions
- Considérer ce que vous savez sur le sujet n'est pas suffisant, et s'appuyer sur les connaissances et les idées des autres pour combler le déficit d'information
- Mettre la collaboration avant la compétition, et la motivation autonome avant les récompenses
- Écrire trois nouvelles choses que vous avez apprises avant d'aller au lit tous les soirs
- Être conscient de vos pensées et de vos émotions en réfléchissant et en listant vos expériences pendant cinq minutes par jour.



- Contrôler votre réponse aux événements de la vie en étant conscient de l'endroit où votre attention est concentrée (p. ex., dans les pensées, les croyances, les émotions, les sens ou le corps).
- Deuxièmement, ne soyez jamais trop timide pour poser des questions, et poser des questions, même lorsque vous pensez savoir tout ce que vous devez savoir.
- Demander des réponses « en dehors de la boîte. »
- Être un bon auditeur
- Lire constamment pour développer et approfondir votre expertise
- Lire largement et consommer du contenu en dehors de votre zone de confort
- Devenir plus une personne intéressante et vivre une vie plus intéressante en renouant avec votre enfant intérieur, le sens de l'émerveillement, et l'état d'esprit
- Sortir de votre routine et ajouter de la variété à votre vie
- Explorer, dire oui à de nouvelles opportunités, vous étirer et développer votre expérience, même lorsque vous vous sentez mal à l'aise
- Avoir de nombreux passe-temps, se joindre à des groupes de débat, ou passer du temps dans une bibliothèque de recherche
- Rêver, visualiser ou griffonner avec votre main non dominante
- Changer votre environnement et vous exposer à de nouvelles choses
- Éviter les idées fixes des choses et des situations qui vous entourent
- Être activement conscient et attentif aux changements, aux nouveaux événements et à tout ce qui est inhabituel ou inconnu
- Accueillir l'inattendu et l'imprévisible, et à la recherche de mystères
- Construire des relations multiculturelles, de l'empathie, de la compassion et du niveau de tolérance en explorant de nombreuses perspectives et perspectives de la vie différentes
- Être ouvert à d'autres points de vue, évaluant les divergences d'opinions et l'écoute même lorsque vous n'êtes pas d'accord



- Résister à la tendance adulte de l'étiquetage à mettre les choses dans une boîte; éviter les idées préconçues, les préjugés, les stéréotypes et les jugements
- Avoir de vraies conversations avec des connaissances et des étrangers que vous voyez tous les jours pour communiquer avec eux à un niveau plus profond
- Observer les comportements et les expressions des autres dans différentes situations, et imaginez ce que cela pourrait être d'être eux
- Comprendre les autres à travers leur histoire et leur situation et leur poser des questions

Innovation

« L'innovation est un processus de résolution de problèmes dans lequel des solutions à des problèmes précieux sont identifiées par l'exploration des connaissances » (Subramanian, 2012). L'innovation n'est pas un concept nouveau parce que les êtres humains essaient toujours de faire les choses mieux et de nouvelles façons (Faberberg, 2009). Cependant, les changements dans le monde des affaires rendent les organisations plus dépendantes de l'innovation pour leur performance à long terme

(Mumford, 2000) et l'innovation sont devenues importantes pour l'avantage concurrentiel (Baruch, 2003), c'est un facteur important pour la concurrence économique (Pohlmann, 2005). Il est crucial que les organisations soient innovatrices, améliorent continuellement leurs produits, leurs services et leurs processus pour leur succès (De Jong et Den Hartog, Innovative Work Behavior: Measurement and Validation, 2008).

L'initiation et la mise en œuvre sont les principaux segments du processus d'innovation (Imran, Saeed, Anis-ul-Haq et Fatima, 2010). Produire de nouvelles idées et améliorer les idées récentes, examiner et évaluer ces idées, les développer et les mettre en œuvre sont les étapes du processus d'innovation (Imran, Saeed, Anis-ul-Haq et Fatima, 2010). Les innovations peuvent être nouvelles pour l'organisation, nouvelles dans l'industrie ou nouvelles dans le monde (Organisation de coopération et de développement économiques, 2005). Bossink (2002) a déclaré que la gestion de l'innovation est composée de cinq processus, qu'ils créent un contexte d'innovation, supervisent le processus d'innovation, lancent l'innovation, génèrent du contenu d'innovation et le mettent en œuvre.



Il existe différentes classifications de l'innovation. L'une des classifications concerne l'innovation radicale et progressive. L'innovation incrémentale consiste à modifier et à affiner les produits existants ou à les étendre, qui sont touchés par le marché, peut être réalisé grâce aux compétences et au savoir-faire existants. Les innovations radicales peuvent être nouvelles au monde ou nouvelles à l'organisation, ont besoin de pratiques de gestion différentes et rendent la plupart du temps les compétences existantes redondantes (Darroch et McNaughton, 2002). Dans l'innovation radicale; les produits et services existants sont considérablement transformés (Subramaniam et Youndt, 2005). Dans une autre classification, l'innovation a quatre types différents; il s'agit d'innovations de produits, d'innovations de procédés, d'innovations marketing et d'innovations organisationnelles (Organisation de coopération et de développement économiques, 2005). L'OCDE (2005) définit ces quatre types comme suit :

- « L'innovation en matière de processus est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de production ou de livraison améliorée ou considérablement améliorée ».
- « Une innovation de produit est l'introduction d'un bien ou d'un service qui est nouveau ou sensiblement amélioré par rapport à ses caractéristiques ou à ses utilisations prévues ».
- « Une innovation organisationnelle est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques commerciales, l'organisation du milieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise ».
- « Une innovation en marketing est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements importants dans la conception ou l'emballage des produits, le placement de produits, la promotion ou la tarification des produits. »

L'innovation dans les organisations commence par des idées qui sont créées, promues, discutées, modifiées, développées et réalisées par les employés (Janssen, 2000; Scott et Bruce, 1994; Janssen, Van De Vliert, et West, The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction, 2004). Tout le monde a un potentiel différent pour être créatif et innovant (Parzefall, Seeck et Leppanen, 2008). Le comportement de travail novateur crée, fait la promotion et la mise en œuvre d'idées nouvelles et novatrices (Scott et Bruce, 1994). Il peut s'agir de créer un nouveau produit ou service, de développer ou d'optimiser les processus d'emploi et les systèmes administratifs



(Kleysen et Street, 2001). Capital humain; en d'autres termes, les compétences, les capacités et les connaissances des employés sont le facteur le plus important pour l'innovation des organisations. Le comportement de travail innovateur des employés est un pont pour l'avantage concurrentiel des organisations (Korzilius, B'cker, et Beerlage, 2017). La capacité des employés de générer des idées et de les utiliser pour créer de meilleurs services, produits et services peut tirer parti de l'innovation et du succès de l'organisation (De Jong et Den Hartog, 2007).

Cependant, certains chercheurs évaluent les comportements novateurs dans une dimension; le comportement innovateur est une construction riche et complexe (Kleysen et rue, 2001) et multidimensionnelle (De Jong et Den Hartog, 2007). Le comportement de travail innovateur commence par la génération d'idées qui produit des idées nouvelles et utiles à la suite de problèmes et d'incongruités perçus; nouvelles tendances qui émergent (Janssen, 2000; Scott et Bruce, 1994). Les employés essaient de faire face à l'évolution de l'environnement d'affaires, des problèmes liés à l'emploi et des écarts par le biais de comportements novateurs (Janssen, Van De Vliert et West, 2004). L'auto-efficacité créative est importante pour la génération d'idées (Ng et Lucianetti, 2016). Les idées générées peuvent façonner le processus d'innovation; certaines idées sont liées à des innovations progressives qui mettent l'accent sur des changements plus modestes; certaines idées sont liées à des innovations radicales (Janssen, Van De Vliert et West, 2004). Réaliser des incohérences, des problèmes dans les systèmes existants, des problèmes de clients, de nouvelles tendances sont des opportunités pour la génération d'idées (De Jong et Den Hartog, 2007). Après génération d'idées; promotion de l'idée est la deuxième étape pour rendre l'idée puissante. Pour promouvoir la création de coalitions, trouver des commanditaires et s'engager dans des activités sociales pour faire de nouveaux alliés est crucial. La persuasion est importante pour la promotion des idées (Ng et Lucianetti, 2016). S'engager dans différentes activités sociales soutient également cette étape (Wang, Fang, Qureshi et Janssen, 2015). Dernière étape dans un comportement innovant est la réalisation d'idées qui est en train de développer un modèle ou prototype d'innovation (Kanter, 1988; Janssen, *Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour*, 2000). Transformer l'idée en un produit, un service ou un processus tangible pour l'efficacité et la rentabilité de l'organisation est l'objectif principal dans la dernière étape (Wang, Fang, Qureshi, et Janssen, 2015). En conséquence; l'innovation composée de plusieurs étapes séquentielles (génération d'idées, promotion et mise en œuvre) et à chaque étape différents types de comportements sont nécessaires (Scott et Bruce, 1994). La recherche d'opportunités, la reconnaissance et la collecte d'informations



sur ces possibilités; être créatif, générer et évaluer des idées et des solutions, être preneur de risques et persuasif, influencer les autres, mettre en œuvre et modifier les idées et les changements sont quelques-unes des composantes de l'innovation individuelle (Kleysen et Street, 2001).

Cette section est compilée à partir de la thèse non publiée: Yildiz, D. (2017). Analyser les effets des activités de gestion de carrière organisationnelle sur les résultats de carrière des employés. Thèse pour le doctorat. Istanbul: Université Bahcesehir.

Références:

- Baruch, Y., 2003. Systèmes de carrière en transition : modèle normatif pour les pratiques de carrière organisationnelles. *Examen du personnel*. 32 (2), pp.231-251.
- Bossink, B. G., 2002. La fonction stratégique de la qualité dans la gestion de l'innovation. *Gestion de la qualité totale*. 13 (2), pp.195-205.
- Darroch, J., et McNaughton, R., 2002. Examiner le lien entre les pratiques de gestion des connaissances et les types d'innovation. *Journal of Intellectual Capital*. 3 (3), pp.210-222.
- De Jong, J. P., et Den Hartog, D. N., 2007. Comment les dirigeants influencent le comportement novateur des employés. *Journal européen de la gestion de l'innovation*. 10 (1), pp.41-64.
- Faberberg, J., 2009. Innovation-Un nouveau guide, dans *The Oxford handbook of innovation*, pp. 1-26, J. Faberberg, D. C. Mowery, J. Faberberg, et D. C. Mowery (Eds.). New York : Oxford University Press.
- Gino, F. 2018. L'analyse de rentabilisation de la curiosité, *Harvard Business Review*. Septembre-Octobre, pp. 48-58.
- Imran, R., Saeed, T., Anis-ul-Haq, M., et Fatima, A., 2010. Le climat organisationnel est un prédicteur d'un comportement de travail novateur. *Journal africain de la gestion d'entreprise*. 4 (15), pp.3337-3343.
- Janssen, O., 2000. Exigences d'emploi, perceptions de l'équité effort-récompense et comportement de travail innovateur. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73, pp.287-302.
- Janssen, O., 2004. Comment les perceptions de l'équité rendent les comportements novateurs plus ou moins stressants. *Journal of Organizational Behavior*. 25, pp.201-215.
- Kanter, R. M., 1988. Quand mille fleurs fleurissent : conditions structurelles, collectives et sociales pour l'innovation dans l'organisation. *Recherche sur le comportement organisationnel*. 10, pp.169-211.



Kashdan et coll., 2018. L'échelle de curiosité en cinq dimensions : capturer la bande passante de la curiosité et identifier quatre sous-groupes uniques de curieux. *Journal of Research in Personality*. 73, p. 130-149.

Kashdan, T. B., et Silvia, P. J. 2009. Curiosité et intérêt : Les avantages de la prospérité sur la nouveauté et le défi. *Oxford Handbook of Positive Psychology*, 2, pp.367-374.

Kim, K. (1^{er} juin de 2017). Curiosité : La clé de la créativité et de l'innovation. Obtenido de www.ideatovalue.com: <https://www.ideatovalue.com/crea/khkim/2017/06/curiosity-key-creativity-innovation/>

Kleysen, R. F., et Street, C. T., 2001. Vers une mesure multidimensionnelle du comportement individuel innovant. *Journal of Intellectual Capital*. 2 (3), pp.284- 296.

Korzilius, H., B.cker, J. J., et Beerlage, S., 2017. Multiculturalisme et comportement de travail novateur : le rôle de médiateur de l'intelligence culturelle. *International Journal of Intercultural Relations*. 56, p.13-24.

Litman, J. A. 2005. Curiosité et les plaisirs de l'apprentissage : Vouloir et aimer de nouvelles informations. *Cognition and Emotion*, 19, pp.793-814.

Loewenstein, G. 1994. La psychologie de la curiosité : Une revue et une réinterprétation. *Bulletin psychologique*, 116 p. 75-98.

Mumford, M. D., 2000. Gérer les personnes créatives : Stratégies et tactiques pour l'innovation. *Examen de la gestion des ressources humaines*. 10 (3), pp.313-351.

Ng, T. W., et Lucianetti, L., 2016. Au sein de l'individu augmente dans le comportement novateur et créatif, la persuasion, et changer l'auto-efficacité au fil du temps: Une perspective de théorie sociale-cognitive. *Journal of Applied Psychology*. 101 (1), pp.14-34.

l'Organisation de coopération et de développement économiques. 2005. Lignes directrices pour la collecte et l'interprétation des données sur l'innovation. Manuel d'Oslo. Paris : OCDE et Eurostat.

Parzefall, M.-R., Seeck, H., et Leppanen, A., 2008. L'innovation des employés dans les organisations : un examen. *Journal finlandais de l'économie des affaires*. 2 (8), pp.165- 182.

Pohlmann, M., 2005. L'évolution de l'innovation : les milieux culturels et l'utilisation de modèles d'innovation. *Analyse de la technologie et gestion stratégique*. 17 (1), pp.9- 19.

Scott, S. G., et Bruce, R. A., 1994. Déterminants du comportement innovant : un modèle de voie d'innovation individuelle en milieu de travail. *Journal de l'Académie de gestion*. 37 (3), pp.580-607.

Subramaniam, M., et Youndt, M. A., 2005. L'influence du capital intellectuel sur les types de capacités



innovantes. Journal de l'Académie de gestion. 48 (3), pp.450-463.

Subramanian, A. M., 2012. Une étude longitudinale de l'influence du capital humain intellectuel sur l'innovation exploratoire des entreprises. IEE Transactions sur la gestion de l'ingénierie. 59 (4), pp.540-550.

Wang, X.-H., Fang, Y., Qureshi, I., et Janssen, O., 2015. Comprendre les comportements innovants des employés : Intégration du réseau social et des perspectives d'échange leader-membre. Journal of Organizational Behavior. 36, pp.40





Unité f) AGILITE

L'agilité est la capacité de penser, de comprendre et de se déplacer rapidement. Un exemple de quelqu'un qui possède l'agilité mentale est quelqu'un qui peut facilement compléter des problèmes de mathématiques mentales ou des problèmes intellectuels / factuels. L'agilité est définie comme la capacité de réagir, de décider et de se déplacer avec rapidité et facilité.

Proactivité

L'objectif de ce sous-module est de reconnaître pourquoi l'agilité proactive est devenue essentielle dans le lieu de travail d'aujourd'hui, avec certains contenus et exercices pour identifier les moyens de devenir plus proactif au travail.

1) La définition et le concept théorique :

Étymologie du mot proactivité : en dehors du dictionnaire. Nous l'aborderons en détail à partir de l'étymologie de ses composantes Pro-et activité :

- **Pro-**: cet élément vient du grec ou latin signifiant "avant" (Pro-jet, Pro-sandstone, Pro-Nom) d'où naît l'idée de protection, d'anticipation et de recul.

Pro-signifie aussi qui est "pour, partisan de," par opposition à "anti".

- **Activité**: ce mot vient de l'actâvitas latin (lui-même de la vis agendis) (vis agendis me fait singulièrement penser à l'idée d'organiser sa vie). L'activité comprend diverses tâches mesurables et tangibles qui ont en commun la poursuite d'un objectif spécifique. C'est la capacité d'agir avec dynamisme et vitalité. C'est aussi l'énergie et la vivacité qu'une personne met dans son action. L'activité est aussi un ensemble de phénomènes psychiques et physiologiques correspondant aux actes de l'être vivant, relevant de la volonté, des tendances, de l'habitude, de l'instinct, etc.

Ici, nous saisissons l'idée d'une série d'actions orientées vers un objectif. Ce cadre en mouvement exige vitalité, dynamisme, énergie, mené par une volonté humaine. Et ce libre arbitre exige une réflexion en amont et une prise de décision stratégique en aval pour atteindre ces objectifs. Nous devons donc faire un processus mental qui suit un mouvement dynamique en amont dans le temps, et en permanence, comme une spirale vertueuse. Il s'agit donc d'un processus continu en amont en aval, à partir d'une attitude (un état d'esprit) pour conduire à un comportement (action visible).



Être proactif est un verbe d'état (état d'esprit, état d'énergie) et un verbe d'action, qui se compose de:

- Posséder des connaissances et des savoir-faire (compétences acquises).
- Pour être capable de bien penser (pensez avant d'agir, être en mesure d'agir sur les processus à venir).
- Afin d'agir au bon moment, à savoir:
 1. Convertir une menace en opportunité
 2. Optimiser les avantages d'une situation donnée
 3. Anticiper un événement ou un événement / la cause des situations
 4. Même changer les règles du jeu (de la vie) et proposer autre chose.

Une clarification est nécessaire au sujet d'être proactif : beaucoup de gens assimilent « être proactif » à « être actif » ; comme si « être proactif » exigeait d'agir de toute façon puisque, dans le mot « proactif », il y a « actif ». Mais il ne s'agit pas d'agir, il ne s'agit pas de « forcer les choses », de pousser les portes, de « faire » (quoi que vous fassiez) :

- 1 Être proactif n'est pas nécessairement « actif ». L'un ne mène pas nécessairement à l'autre. Si, pour atteindre votre objectif, vous n'avez pas besoin d'agir et vous n'agissez pas réellement, alors vous êtes proactif, parce que votre comportement non-agir est juste et approprié à la situation.
- 2 Être proactif, c'est avant tout adopter la bonne attitude et le bon comportement, non seulement adaptés à la situation, mais aussi pour s'assurer que toutes nos énergies internes (physiologiques, émotionnelles, psychiques, cohérence avec les énergies extérieures (relationnelles, organisationnelles, l'environnement...)).
- 3 Être capable de proactivité, c'est pouvoir se mettre en cohérence interne avec soi-même, centré sur son axe, et vivre dans la conscience avec soi-même, avec les autres, avec le monde. Il doit pouvoir insérer son être, sa personne, harmonieusement dans les courants énergétiques, tirer le « profit » (pas le profit économique ou spécial, du moins pas seulement et pas essentiellement) du potentiel afin de satisfaire ses objectifs. Le changement unique est permanent, il n'y a pas de règles fixes et infaillibles qui régissent le monde ou la réalité. Et toute personne qui agit de façon proactive est stratège par définition.





La personne proactive est une personne qui agit comme stratège.

Agir en tant que stratège ne signifie pas agir comme un trompeur, calculatrice, manipulateur ou rusé (bien que l'un n'empêche pas l'autre, mais ce n'est pas la personne proactive par définition) mais stratège intelligent / intelligent:

1. Une personne proactive est essentiellement une personne intelligente : nous sommes tous dotés d'intelligence, quelle que soit sa forme (intelligence intellectuelle, émotionnelle, relationnelle, créative, etc. Voir aussi Howard Gardner à ce sujet).
2. Oui, nous sommes tous proactifs à différents niveaux : nous sommes tous proactifs à des degrés divers puisque nous sommes tous dotés de ces capacités intelligentes, à savoir nos sens.

La personne proactive se sent, réfléchit, pense, décide, agit en stratège, avec toute son attention faite de concentration, de conscience, d'ouverture d'esprit, de réceptivité et d'écoute. Il s'inscrit dans un système d'énergie qui le fait, la porte, la barre transversale. Et cet environnement se transforme en un mouvement permanent, que l'intelligence doit saisir. Chaque instant est fait d'informations à entendre, à écouter, à comprendre, à transformer. Possibilités de capture. Chaque situation contient toutes les situations possibles qui nous attendent d'être révélés, compte tenu de nos capacités proactives et en fonction de nos propres besoins/ objectifs/objectifs.

Cette attitude proactive exige la réceptivité, la disponibilité, le temps, l'écoute, la patience, l'attention... Ce n'est plus une question d'action, mais c'est bien. Agir au bon moment, en temps opportun. Agir en tant que stratège.

Une approche de coaching positive en 4 étapes vers la proactivité

La proactivité se réfère à une attitude délibérément responsable, qui consiste à assumer son destin plutôt que de chercher des causes ou des justifications dans les circonstances et les acteurs externes. Pour ce faire, la personne proactive est résolument en action et non dans l'attente passive : si elle génère des idées créatives, c'est en vue d'une application concrète pour améliorer un produit, un service ou un processus... La personne proactive pense que cela a un impact sur le cours des choses et le démontre. Si les entreprises demandent à leurs employés de se conformer aux règles et aux procédures, les gestionnaires apprécient l'initiative et le désir d'apprendre.





Pour devenir proactif, l'approche d'accompagnement suivante peut être encouragée :

Étape 1 : aider les migrants à penser par eux-mêmes, prendre du recul, anticiper et faire preuve de créativité :

- Identifier de nouvelles opportunités d'amélioration pour l'entreprise, l'équipe et vous-même.
- Établir des objectifs réalistes à court et à long terme pour le projet.
- Apportez la créativité.
- Pour être proactifs, nous devons anticiper les situations problématiques. Pour cela, il sera essentiel de développer son sens logique et son imagination : visualiser l'évolution possible d'une situation et considérer différents scénarii. À partir de là, recherchez et proposez des solutions réalistes à l'équipe et au gestionnaire.

Étape 2 : éveiller à la curiosité et à l'anticipation :

- Cultiver son sens du détail et sa curiosité pour les choses de l'entreprise : son environnement, ses pratiques et celles des concurrents, les prévisions de certains experts... Une personne proactive est impliquée dans le destin de son entreprise en cherchant à lire le présent et à faire l'avenir. C'est une sorte de médium, au moins l'anticipe au mieux, en utilisant l'information qu'il a et l'analyse qu'il dessine. Cela signifie également que vous êtes à l'écoute de votre environnement et que vous demandez des conseils autour de vous.
- Si vos propositions d'amélioration ne sont pas bien accueillies au début (entre autres parce qu'elles ne sont pas réalistes ou applicables), ne désespérez pas : continuez. Votre gestionnaire remarquera tôt ou tard votre changement d'attitude et devrait vous encourager.

Étape 3 : apprendre à capitaliser sur ses qualités, ses forces et ses compétences :

- Identifier les qualités, les forces et les compétences.
- Identifier les besoins.
- Définir les domaines de mise en œuvre de ce potentiel personnel. Comment l'appliquer dans la pratique?



Étape 4 : être orienté vers la solution face aux obstacles et aux erreurs/rester positif :

- Apprenez à considérer les obstacles comme faisant partie du jeu, ... Même dans les cas les plus graves, il existe des solutions : une personne proactive ne laisse pas ses émotions obscurcir sa vue et trouve ces solutions.
- Reconnaître ses erreurs et profiter de la critique constructive. S'ils ne sont pas constructifs, demandez à votre interlocuteur de changer d'attitude : nous devons éviter les non-dits et les rancunes qu'ils drainent. Il s'agit de votre propre développement et de celui de toute l'équipe.
- Apprenez à persévérer, surtout lorsque les résultats sont mauvais et la situation défavorable. Quand vous perdez dans la motivation, que vous serez sur le point d'abandonner, que vous voudrez tout arrêter, il est temps de vous ressaisir et de briller. Quand tout va bien, il n'y a rien à prouver, rien à faire...

Apprendre une proactivité positive qui ne génère pas de stress pour la personne

Le problème principal : la proactivité peut causer un stress supplémentaire à la personne (migrante)

La proactivité peut prendre différentes formes : anticiper et prévenir un problème, trouver des solutions plus efficaces pour faire son travail, faire des suggestions, mettre en œuvre des changements ou développer des compétences en prévision des défis futurs.

Bien que nous puissions considérer la proactivité comme étant le domaine des leaders, si l'on peut noter que même les collaborateurs, les individus et les actifs/inactifs en première ligne peuvent être proactifs. Par exemple, lorsque T., un adjoint administratif de l'immigration, a noté que son entreprise envoyait des lettres avec un contenu similaire à ses clients, mais à plusieurs reprises tapé, il a développé une série de modèles qui pourraient facilement être adaptés. Une tâche qui n'a nécessité que trente secondes, et les adjoints administratifs de l'entreprise utilisent ses modèles. Un simple changement a non seulement rendu son travail plus efficace, mais aussi celui de ses collègues. Sylvia, une opératrice dans un centre d'appels et d'origine immigrante, a développé une rotation pour son équipe afin de s'assurer que ses membres se relaient pour suivre les clients insatisfaits - en particulier la tâche d'améliorer la façon dont l'équipe a travaillé ensemble.

Qu'est-ce que tous ces comportements ont en commun? Il s'agit de prendre des initiatives pour améliorer une situation ou changer l'avenir. Être proactif, c'est agir à l'avance et de manière autonome.





La solution à enseigner : un principe gagnant-gagnant ?

Du point de vue des gens, la proactivité est importante car elle peut les aider à s'adapter à un environnement en constante évolution. Les gens en première ligne remarquent parfois des problèmes et des possibilités devant leurs gestionnaires. Ainsi, pour progresser et innover constamment, les entreprises ont besoin non seulement de grandes idées et de leaders visionnaires, mais aussi de collaborateurs qui prennent des initiatives pour apporter de petits changements ou pour aider à mettre en œuvre les grands, et qui sont prêts à s'y attaquer sans qu'on leur dise de le faire.

La proactivité a également des avantages pour les individus de toute nature. La recherche montre que, en général, les gens proactifs sont plus perçus comme des leaders réussis et charismatiques. Ceux qui ont une proactivité progressent plus rapidement dans leur carrière et sont généralement plus satisfaits de leur vie professionnelle.

Cependant, la proactivité n'a pas toujours des conséquences positives. Les employés peuvent résister aux efforts visant à susciter des changements, ce qui peut mener à des conflits. La proactivité implique de remettre en question le statu quo et souvent de contester l'autorité. Les gestionnaires peuvent avoir l'impression que le fait d'être à l'initiative du changement fait partie de leurs prérogatives et se sentent donc menacés par ce que leurs collaborateurs estiment être des suggestions utiles. La recherche montre que les gestionnaires réagissent négativement à la proactivité lorsque les employés manquent de compétences politiques. Par exemple, lorsque des collaborateurs proactifs expriment souvent des émotions négatives, ils peuvent finir par être considérés comme des fauteurs de troubles plutôt que comme des innovateurs utiles (lire aussi la Chronique : « Pourquoi des individus innovants sont-ils aussi détectables ? »). La proactivité peut également être une distraction par rapport à d'autres tâches concurrentes qui doivent être effectuées. Parce qu'ils impliquent le changement, les résultats de la proactivité sont généralement incertains et les lacunes fréquentes, de sorte que les gens proactifs doivent faire face aux déceptions et à la frustration. Tous ces défis le prouvent : la proactivité peut causer un stress supplémentaire dans les entreprises. Mettre la pression sur les individus afin qu'ils soient plus proactifs peut donc se retourner contre eux. Il faut donc être prudent et construire une approche gagnant-gagnant.

La mobilité

Objectif : réfléchir à la mobilité professionnelle en tant que solution professionnelle.

Contenus et exercices pour analyser les compétences transversales requises pour la mobilité mondiale.

Avec la proactivité, la mobilité est le pilier de l'agilité et de la capacité d'action pour le public cible final : les migrants.

1) Définition

La mobilité est définie comme la propriété, le caractère de ce qui est sensible au mouvement, de ce qui peut se déplacer ou être déplacé, le changement de lieu, la fonction, et le caractère de ce qui change rapidement l'apparence, la forme, etc. Et de ce qui est instable, variable, fluctuant. La mobilité professionnelle est pour un employé de changer de poste et / ou de grades, dans la même branche professionnelle ou dans un autre. Il ne faut pas la confondre avec la mobilité géographique, bien que ces deux notions soient souvent liées.

Sur le plan professionnel et personnel, il est de plus en plus courant d'offrir un emploi aux employés dans une autre région, en particulier dans le cas de restructurations d'entreprise ou dans le cadre d'une promotion. La mobilité professionnelle est parfois imposée par l'employeur, pour la recherche d'emploi ou déjà en poste.

Motifs de mobilité professionnelle

La mobilité professionnelle peut être un choix du salarié, désireux d'obtenir une meilleure rémunération, de meilleures conditions de travail ou un nouveau poste. Elle peut également être proposée ou imposée par l'employeur, par exemple : lors d'une promotion conditionnelle à l'acceptation de changer de lieu de travail, lors d'une relocalisation ou d'une restructuration de l'entreprise (fusion, regroupement d'activités...) ou à la demande d'emploi (migrant par exemple). La mobilité professionnelle et géographique offre des opportunités de développement de carrière et d'avancement social. Dans certains cas, elle constitue une protection de l'employé contre la perte de son emploi. Les motivations, les réseaux sociaux et familiaux sont très importants dans le processus.

En Europe, le passeport européen introduit en 1985 et le système de visa qui a suivi les accords de Schengen (1985) ont introduit de nombreuses disparités en raison de la possibilité de reporter la mise en œuvre d'une disposition particulière ou de ne pas l'appliquer. Les obligations en matière de visas peuvent varier selon les pays européens, en fonction des accords de libre circulation réciproques entre certains pays européens et d'autres régions du monde (par exemple l'Espagne et le Portugal avec certains pays d'Amérique latine) ou des régimes spéciaux l'espace Schengen ne coïncide pas avec les pays de l'Union. Certains pays ont accédé à Schengen sans faire partie de l'Union européenne, comme la Suisse, la Norvège et l'Islande; d'autres pays de l'UE comme le Royaume-Uni avant le Brexit et l'Irlande ne sont pas dans Schengen.

Le Projet Transversal pour les migrants, 2018-1-FR01-KA202-048007, a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Le contenu de la boîte à outils des migrants ne reflète que le point de vue de l'auteur, et la Commission ne peut être tenue responsable de toute utilisation qui peut être faite des informations contenues dans ce document.



2) S'adapter aux migrants à ceux qui les suivent

Il s'agit de réorientation professionnelle lorsqu'il s'agit de mobilité interne ou externe. Souvent, la vie professionnelle des migrants est assez chaotique et les migrants cherchent à améliorer leur mobilité de situation, qui leur offre des opportunités (professionnelles et personnelles). La mobilité leur permet de se déplacer, de communiquer et ainsi de sortir de l'isolement que la barrière de la langue ou leur emploi (ou leur manque d'emploi) est en train de faire. La mobilité leur donne également l'occasion de retrouver leur vocation et de mener à bien leur projet grâce au soutien individualisé des formateurs et des coaches.

Soutien à la mobilité géographique

Afin de faciliter l'intégration des personnes reconnues comme réfugiées ou bénéficiaires d'une protection subsidiaire, une action d'accompagnement vers la mobilité géographique est menée.

La cellule Cap'integration mobilité (forme France Terre d'Asile) propose la construction de voies d'insertion à travers la mobilité sur l'ensemble du territoire, et en particulier dans les départements où les besoins en main-d'œuvre sont importants et la crise du logement moins.

Pour accompagner cet objectif, le travail de l'association dans le domaine de l'intégration tente de lier ces deux dimensions :

1. en développant des actions concrètes et des arrangements spécifiques pour les personnes protégées en France, leur permettant de s'autonomiser durablement pour construire leur vie ici.
2. en défendant la cause des bénéficiaires de la protection internationale auprès des gouvernements nationaux, européens et internationaux, en défendant un certain nombre de principes fondamentaux dans le traitement réservé à ce public qui vise à s'installer durablement sur notre territoire et en produisant une expertise sur la question de l'intégration des étrangers protégés.

Les trois axes pour aider à la mobilité sont les :

1. L'apprentissage de la langue pour les nouveaux arrivants doit être développé par rapport aux objectifs de l'insertion dans la société.
2. Dans le domaine de l'emploi, il est nécessaire d'améliorer les compétences professionnelles des migrants, **de leur permettre de maîtriser le monde du travail et de développer leur capacité à construire un projet professionnel.**
3. Les migrants sont particulièrement touchés par l'insécurité résidentielle. Ils sont plus difficiles d'accès au logement privé, alors que le logement social n'est pas facile en raison de la congestion du parc locatif social. Cependant, l'instabilité du logement sape leur intégration.



Les soutiens mis en place se révoltent donc autour d'un ou plusieurs de ces facteurs et sont regroupés en projets nationaux et territoriaux.

Conseils théoriques et pratiques pour les projets de mobilité

Rappelez-vous, il n'y a pas une seule forme de mobilité; de mobilités, il y en a beaucoup !

Mobilité professionnelle : qu'est-ce que c'est ?

La mobilité professionnelle est accessible à tous, et tout au long de la vie active, que vous soyez en poste ou à la recherche d'un emploi. Il rassemble 3 cas de figure :

1. Mobilité interne

Au sein d'une même entreprise, 2 possibilités :

- Mobilité fonctionnelle : changement de poste (ou tout simplement évolution du contenu d'un poste et d'affectations) ou d'une affectation (intégrer une autre filiale, un autre département ou département par exemple).
- Mobilité hiérarchique : dans le cas spécifique de la fonction publique, changement de grade.

2. Mobilité extérieure

Intégrer une autre entreprise ou institution, pour exercer (ou non) la même profession. 2 scénarii:

- Mobilité sectorielle : changement de branche professionnelle.
- Mobilité socioprofessionnelle : changement de profession (par exemple recyclage professionnel) ou statut (devenir salarié, fonctionnaire, indépendant, entrepreneur, etc.).

3. Mobilité géographique

Changer de lieu de travail, au sein d'une même entreprise ou non. Il peut induire un changement de ville, de région et parfois même de pays (expatriation).

La mobilité professionnelle s'accompagne souvent d'une mobilité géographique et, à l'inverse, la mobilité géographique implique généralement une forme de mobilité professionnelle.

En général, le défi de la mobilité professionnelle est d'essayer une nouvelle expérience, afin d'élargir le spectre de ses compétences. Ces différents cas de mobilité professionnelle dépendent bien sûr du contexte. Ils peuvent aussi, dans certains cas, cumuler.



Dans quel contexte (s) optez-vous pour la mobilité professionnelle et pourquoi ?

1. Évoluer au sein de l'entreprise : changement de service, découverte d'une nouvelle profession ou ascension au rang et à l'accession à plus de responsabilités, ou sortie du pays d'accueil, etc.

Pour quoi faire? Élargir et partager les compétences et les connaissances professionnelles, faire progresser la carrière professionnelle, augmenter la rémunération, etc.

Notre conseil : anticiper les désirs de changement et commencer par informer sur les postes vacants disponibles en interne. Ensuite, rapprochez-vous de la gestion, et plus largement des RH, pour mûrir et formaliser son projet. Et voir si une évolution est possible. Par exemple, des formations pour être en mesure de développer des compétences et d'évoluer plus facilement à l'interne. Ou de passer une journée dans un autre service, en mode "vis ma vie" pour découvrir leurs activités, une autre profession. Et voir s'il existe des possibilités d'évoluer.

2. Changer radicalement la situation professionnelle : fait un autre travail, change d'entreprise, crée une entreprise, etc.

Pour quoi faire? Trouver un emploi qui correspond pleinement aux désirs, aux aspirations et aux objectifs, briser l'ennui, avoir une meilleure qualité de vie (meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle par exemple), etc.

Quelques conseils:

- Dites à vos apprenants de prendre le temps de s'accumuler et de donner des racines à son projet de mobilité. Plus cette décision est réfléchie, plus elle sera susceptible d'être à la hauteur des valeurs fondatrices et du projet. Le but est de découvrir ce qui anime l'apprenant et le passionne.
- Utilisez des outils tels que les outils SWOT, faire des listes, etc.





NOMS DE CONTACT

 <p>Le Portage Salarial</p>	NOM de PARTNER	ITG - INSTITUT DU TEMPS GERE
	Adresse	18, rue de la Ville l'Evêque - 75008 Paris (France)
	Téléphone	Tél. : 33 1 44 69 80 40
	site internet	www.itg.fr
	Représentant:	Patrick LEVY WAITZ
	Adresse e-mail	contact.itg.europe@gmail.com
	NOM de PARTNER	ONG IASIS
	Adresse	Acharnon 297 - 10445 Athènes (Grèce)
	Téléphone	Tél. : 30 210 8655039
	site internet	www.iasismed.eu
	Représentant:	Maria SARRI-ILIAKI
	Adresse e-mail	iasisgr@yahoo.com
 <p>Center for Social Innovation</p>	NOM de PARTNER	CENTRE POUR L'INNOVATION SOCIALE LTD
	Adresse	Asprogis 7 - 2614 Nicosie (Chypre)
	Téléphone	00357 99 350874
	site internet	www.csicy.com
	Représentant:	Demetris HADJISOFOCLI
	Adresse e-mail	info@csicy.com
 <p>MINDSHIFT Talent Advisory</p>	NOM de PARTNER	MINDSHIFT TALENT ADVISORY (EN)
	Adresse	Avenida da República n '45 8 Esq - 1050-187 Lisboa (Portugal)
	Téléphone	00351 965 045 926
	site internet	www.mindshift.pt
	Représentant:	Ana FONSECA LOIA
	Adresse e-mail	ana.loya@mindshift.pt
 <p>SSF Solidaridad Sin Fronteras</p>	NOM de PARTNER	SOLIDARIDAD SIN FRONTERAS
	Adresse	C/ Tarragone 21, Bajo Isq. 28045 Madrid (Espagne)
	Téléphone	Tél. : 34 605298787
	site internet	www.ssf.org.es
	Représentant:	Alvaro SERA IBANEZ TULEDA
	Adresse e-mail	alvaro.will@ssf.org.es
 <p>BAU BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ</p>	NOM de PARTNER	FONDATION UNIVERSİTESİ BAHCESEHİR
	Adresse	Ciragan Cad Osmanpasa Mektebi Sok 4/6 Besiktas 34538 Istanbul (Turquie)
	Téléphone	90 212 381 01 40
	site internet	www.bau.edu.tr
	Représentant:	Ziya ALPAY
	Adresse e-mail	ziya.alpay@bau.edu.tr
 <p>фондация на бизнеса за образованието</p>	NOM de PARTNER	FONDATSİYA NA BİZNESA ZA OBRAZONAVI
	Adresse	UI Shipka 3 - 1504 Sofia (Bulgarie)
	Téléphone	Tél. : 359 878 577 548
	site internet	www.fbo.bg
	Représentant:	Gergana ANDREEVA
	Adresse e-mail	grakovska@fbo.bg



Transversal Model for Migrants

AUTONOMISATION DES ENSEIGNANTS, DES FORMATEURS ET DES CONSEILLERS AFIN DE FACILITER L'INTÉGRATION DES MIGRANTS, LA PROMOTION D'UNE PLUS GRANDE POSITION D'EMPLOI, L'INTÉGRATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE AU SEIN DE L'EUROPE



Le Portage Salarial



Center for Social
Innovation



Фондация на бизнеса за образованието



BAU
BAHÇESEHIR UNIVERSITESI

