



Professional reconversion to ensure a better professional future

2022-1-ES01-KA220-ADU-000085069

Chapitre 5 **Leadership**



Co-funded by
the European Union

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



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

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

Tous droits réservés.

Copyright 2023 ConvertYourFuture

Avertissement

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

Information

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

Consortium



Sommaire

Introduction	4
Objectifs d'apprentissage	4
5.1. Qu'est-ce que le leadership ?	4
5.1.1. Définition	4
5.1.2. Caractéristiques et valeurs	5
5.1.3. Importance de la compétence dans le monde professionnel	6
5.2. Approches pédagogiques	7
5.2.1. Défis / obstacles	8
5.2.2. Le rôle du formateur	9
5.2.3. Caractéristiques de la classe	10
5.2.4. Evaluation	10
5.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes	11
Ressources	12

Introduction

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

Objectifs d'apprentissage

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

5.1. Qu'est-ce que le leadership ?

5.1.1. Définition

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

Cette définition met l'accent sur le rôle du leader en tant qu'influenceur et reconnaît que le leadership est un processus dynamique impliquant à la fois le leader et les suiveurs. L'objectif commun dans cette définition souligne le fait que le leadership n'est pas seulement une

question de réussite individuelle, mais qu'il s'agit aussi de veiller à ce que le groupe dans son ensemble réussisse.

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

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

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

5.1.2. Caractéristiques et valeurs

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

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

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

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

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

5.1.3. Importance de la compétence dans le monde professionnel

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

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

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

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

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

5.2. Approches pédagogiques

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

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

(Jowett, S., McCann, J.Kline, R., & Liguori, E. (2018) ; . Journal of Leadership Education. Williams, A., et al. (2016). Journal of Management Education)

5.2.1. Défis / obstacles

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

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

5.2.2. Le rôle du formateur

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

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

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

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

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

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

5.2.3. Caractéristiques de la classe

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

5.2.4. Evaluation

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

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

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

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

5.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes

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

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

Ressources

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



CONVERT YOUR FUTURE



Co-funded by
the European Union