



# Professional reconversion to ensure a better professional future

2022-1-ES01-KA220-ADU-000085069

## Chapitre 1 Adaptabilité et résilience



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	<b>Convertissez votre avenir</b> - 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	15/04/2024
Type de document	Manuel
Langue	Français
Editeurs	Eduardo Isla, Cristina Liquete, Manuel Carabias Herrero, Flavia Chiarelli, Eirini Theochari, Maria Malliora, Marek Lukáč, Klaudius Šilhár, Sophie Pérez Poveda, Guillaume Henri, Rita Silva Varisco, Rachele Meda, Alice Quitadamo

## Consortium



## Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Objectifs d'apprentissage</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Que sont l'adaptabilité et la résilience ?</b>	<b>4</b>
1.1.1. Définition	4
1.1.2. Caractéristiques	5
1.1.3. Valeurs	6
1.1.4. Importance de la compétence dans le monde professionnel	6
<b>1.2. Approches pédagogiques</b>	<b>7</b>
1.2.1. Défis / obstacles	7
1.2.2. Le rôle du formateur	8
1.2.3. Caractéristiques de la classe	8
1.2.4. Evaluation	9
<b>1.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes</b>	<b>9</b>
<b>Ressources</b>	<b>11</b>

## Introduction

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

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

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

## Objectifs d'apprentissage

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

### 1.1. Que sont l'adaptabilité et la résilience ?

#### 1.1.1. Définition

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

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

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

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

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

### 1.1.2. Caractéristiques

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

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

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

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

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

La capacité d'adaptation implique le sentiment d'un choix personnel, d'une orientation délibérée vers des circonstances changeantes, plutôt que d'en subir les conséquences. La résilience est la capacité à se remettre rapidement des difficultés. La résilience donne la possibilité de rebondir avec de nouvelles idées et de nouveaux apprentissages que vous pouvez mettre à profit pour l'avenir. Alors que **l'adaptabilité implique de changer pour gérer de nouvelles conditions, la résilience, par le biais du "rebond", implique la capacité de revenir à un état antérieur, plus positif, après avoir rencontré une difficulté ou un défi.**

### 1.1.3. Valeurs

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

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

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

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

### 1.1.4. Importance de la compétence dans le monde professionnel

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

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

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

L'accélération de l'interconnexion et de l'interdépendance des différents secteurs professionnels, des marchés et des pays peut créer des sources de fragilité qu'il faut apprendre

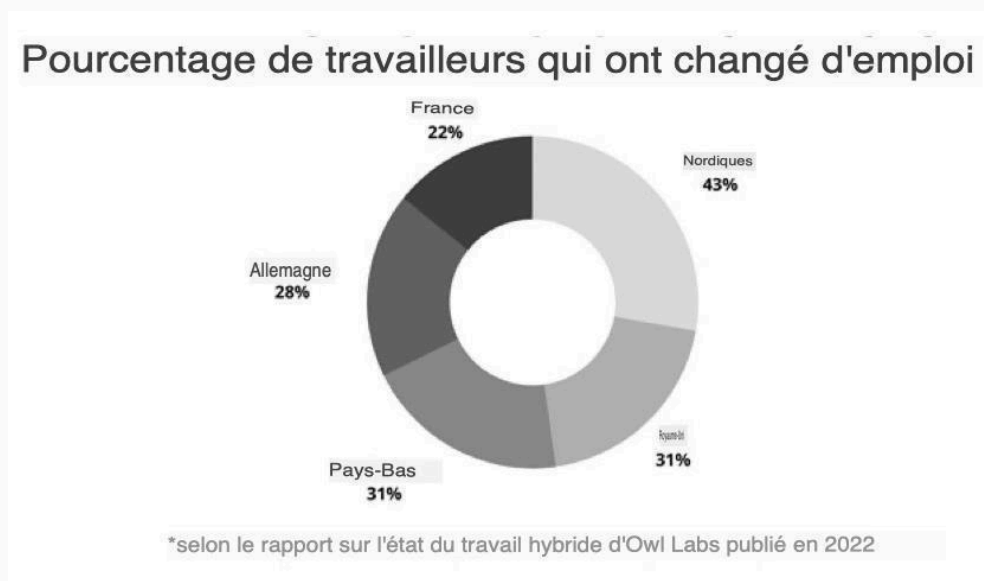
à surmonter par une attention et un suivi constants. Une réponse possible est d'apprendre à mettre en place un processus de résilience collective, afin de pouvoir répondre rapidement aux chocs potentiels et d'ouvrir d'autres champs de réponses, de solutions et d'améliorations afin de mieux anticiper ceux à venir.

## 1.2. Approches pédagogiques

### 1.2.1. Défis / obstacles

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

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



On constate que la mobilité professionnelle s'intensifie. De nombreux liens et passerelles se développent entre des professions connexes. Selon ce processus, il est nécessaire de se former rapidement et d'apprendre à mobiliser et à développer des compétences transversales. Apporter des solutions globales, prenant en compte la spécificité des profils, pour répondre à cette intensification des besoins, à cette urgence des recruteurs et des employés, est un défi considérable pour le formateur. Transmettre positivement les enjeux de ce paradigme peut être tout aussi complexe à mettre en place.

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

### 1.2.2. Le rôle du formateur

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

La formation doit être basée sur l'action et apporter des solutions concrètes.

### 1.2.3. Caractéristiques de la classe

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

### 1.2.4. Evaluation

- Questionnement oral et écrit (vrai / faux pour tester les connaissances sur le sujet) au début et à la fin de la formation, pour évaluer l'évolution des représentations et

l'acquisition des connaissances. Brainstorming pour mesurer le niveau de connaissances au début de la formation et adapter le contenu

- Retours / échanges collectifs à la fin de la formation
- Grille d'analyse de l'évolution des comportements / représentations suite à la formation
- Tenue d'un carnet de bord en fonction de la durée de la formation pour mesurer l'impact positif en corrélation avec l'expérience terrain de l'apprenant

Exemple de questions :

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

### 1.3. Bonnes pratiques et applications dans la formation des adultes

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

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

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

- 68% des employés disent avoir une meilleure appréciation de la valeur de la vie,
- près de 5 employés sur 10 ont vu leurs priorités changer,

- 46% ont plus de compassion pour les autres
- 41% ont appris qu'ils peuvent compter sur leurs collègues en cas de problème.

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

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

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

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

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

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

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

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

Modèle de résilience CR8 de Kumar (2014)



## Ressources

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



# CONVERT YOUR FUTURE



Co-funded by  
the European Union