

## **UNE CULTURE JAPONAISE ET UNE INTELLIGENCE EMOTIONNELLE POUR UN ENSEIGNEMENT- APPRENTISSAGE AMELIORE**

**Par**

**Mohamed Zouhaier SOLTANI**

**Professeur en Economie et Gestion à l'Institut Supérieur des Etudes Technologiques  
du Kef, Département : Economie et Gestion- Tunisie.**

**&**

**Smida ELYES**

**Technologue en Economie et Gestion à l'Institut Supérieur des Etudes  
Technologiques du Kef, Département : Economie et Gestion -Tunisie.**

### **Résumé**

Le rôle et l'usage dévolus aux sciences et aux établissements universitaires qui s'en chargent ne se limitent plus aux savoirs enseignés aux étudiants. Les Universités doivent renforcer leurs capacités scientifiques et faire en sorte que les sciences s'adaptent aux besoins naissants, des régions, économiques et sociales.

L'université se considère comme le premier fournisseur de la chaîne d'approvisionnement du savoir par l'intermédiaire des étudiants en stages, diplômés et chercheurs qui constituent ses clients. La nouvelle culture attribue à l'Université un double rôle scientifique et commercial. Le premier axé sur le savoir et le second est d'ordre commercial du fait que les étudiants investissent dans leurs études (premiers clients) et que les employeurs (utilisateurs finals), sous pression de la concurrence exigent de plus en plus de la qualité dans la formation des diplômés.

A ce propos les établissements universitaires, conscients de cette nouvelle culture, s'efforcent de mettre en place les outils et pratiques permettant de garantir une meilleure qualité en s'inspirant de ceux et celles du management de la qualité dans l'industrie en plus des réformes pédagogiques récentes qui mettent l'accent sur le rôle des compétences émotionnelles en matière d'enseignement et apprentissage.

### **Mots clés**

Qualité de l'enseignement, style enseignement-apprentissage, méthode des 5S japonais, motivation et compétences émotionnelles.

**ABSTRACT**

The role and use devolved to science and academic institutions that are responsible are no longer limited to the knowledge taught to students. Universities must strengthen their scientific capabilities and make sure that science is adapted to emerging needs, regions, economic and social.

The university sees itself as the first provider of supply chain knowledge through intermediate of students, graduates and researchers who are its customers. The new culture attributes to the University a double scientific and commercial role. The first based on knowledge and the second is for commercial reasons that students invest in their studies (first customers) and employers (end users), under pressure of competition, are demanding more and more quality in graduate training.

In this academic institutions, aware of this new culture, strive to develop tools and practices to guarantee better quality, inspired by those of quality management in the industry and more recent educational reforms that focus on the role of emotional skills in teaching and learning.

**Keywords**

Quality of teaching, teaching-learning style, Japanese 5S method, motivation and emotional skills.

## Introduction

La qualité de l'enseignement supérieur, par analogie à la définition de la qualité d'un produit, est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à la prestation de l'enseignement à satisfaire les exigences des clients (besoins et attentes des étudiants, entreprises et la société en général). Cette qualité de service dépend directement de la qualité des processus qui les fournissent et de l'implication forte des divers intervenants (étudiants, enseignants et établissement) dans les dits processus. Elle présuppose une culture d'amélioration continue qui la définit comme un objectif incontournable et un facteur clé de réussite. Elle reconnaît également les compétences émotionnelles des enseignants et celles des étudiants. L'objet de cette communication consiste à montrer comment l'ancrage de cette culture chez les divers intervenants, en faisant usage de la méthode d'amélioration continue (5S JAPONAIS) et celle de l'intelligence émotionnelle peut contribuer énormément à l'efficacité du processus enseignement-apprentissage. Pour ce faire nous abordons en 1<sup>er</sup> lieu le processus enseignement-apprentissage, en 2<sup>ème</sup> lieu les approches du dit processus, en 3<sup>ème</sup> lieu la méthode des 5S JAPONAIS : concepts, objectifs ainsi que sa contribution dans l'amélioration continue de la qualité. En 4<sup>ème</sup> lieu nous essayons d'opérationnaliser des variables intangibles telle que la motivation et les compétences émotionnelles

### 1/Le processus enseignement-apprentissage : intervenants et variables

L'accès à un enseignement de qualité devient un droit et ceci a été réaffirmé par les organisations internationales : UNICEF (2000) ,OCDE(2002) , UNESCO (2004) comme une priorité. De plus, force est de constater, que les familles, les étudiants et la société en général considèrent l'enseignement comme un service de consommation et sont devenus de plus en plus sélectifs et exigeants et réclament des services de qualité. Cette qualité est objet de controverses et de débats en termes de résultats, de procédés ou même de gouvernance malgré les réformes successives partout dans le monde.

Les variables explicatives de la qualité d'enseignement et d'apprentissage sont multiples et concernent tous les acteurs et intervenants dans le dit processus. L'étude réalisée par l'OCDE en 2002-2004 portant sur 25 pays européens montre que les variables sont classées par intervenant comme suit :

- Au niveau des apprenants les variables influentes sont : les compétences, la motivation, le comportement, les ressources propres, le soutien et le suivi familial.

- Au niveau de l'établissement les caractéristiques ou variables retenues sont : l'organisation, les ressources disponibles, l'engagement de la direction, le climat dans l'établissement, la communication...

-Au niveau scientifique sont les programmes d'enseignement : structure, contenus, répartition, articulation des matières, besoins des industriels...

-Au niveau de l'acte enseignement se sont les caractéristiques du personnel enseignant : qualification, connaissances, attitudes et pratiques, expériences, méthodes d'enseignement...Il s'ajoute certaines autres variables et caractéristiques importantes pour les acquis des étudiants qui sont non mesurables et non prises en compte comme la transmission des idées, la façon claire et convaincante, création d'un environnement pédagogique favorable pour différents étudiants, instauration de liens enrichissant entre enseignants et étudiants, le travail d'équipe avec les collègues, organisation de l'établissement, communication dans l'établissement.....Le rôle de l'enseignant au même titre que l'établissement devient alors en pleine mutation et couvre de près la gestion du processus enseignement-apprentissage en classe, le développement individuel des étudiants, la responsabilité sociétale... et ce en respectant les principes de management de la qualité de la norme ISO 9001 tel que le leadership, l'écoute de l'étudiant, l'implication des étudiants et l'amélioration continue..... Ce type de management nous renvoie à étudier les deux concepts intimement liés : les styles d'enseignement et les styles ou approches d'apprentissage.

## **2/Les styles ou approches du processus enseignement-apprentissage**

Le cadre conceptuel de l'enseignement distingue la conception classique basée sur la transmission des messages et des savoirs pour former des hommes. La nouvelle conception considère l'enseignement comme un processus de communication suscitant l'apprentissage des étudiants (définition du dictionnaire actuel de l'éducation de LEGENDRE, LAROUSSE 1998). Avec cette conception, l'acte d'enseigner dépasse la simple transmission des connaissances pour englober la provocation et la gestion de l'apprentissage (Teaching is not telling comme disent les anglosaxons).

La qualité d'un bon enseignant est centrée alors sur le management de l'apprentissage en faisant usage de ses caractéristiques d'ordre scientifique, pédagogique et humain. L'enseignant devient un manager et non pas un simple orateur ou dispensateur d'informations.

Le processus apprentissage peut être lui envisagé sous trois angles (source : Arsac, G Germain, G et Mante, M (1988). Lyon : IREM (Institut de recherche pour l'enseignement des mathématiques), Université Claude Bernard.

- a- L'approche transmissive** correspond à la conception classique de l'enseignement qui présuppose que si l'enseignant expose bien et l'étudiant écoute bien le savoir est transmis avec des exercices d'entraînement. Elle suppose des étudiants disposés à bien étudier

**b- L'approche behavioriste** : L'enseignant explique graduellement, en fonction des réponses aux questions posées aux étudiants : c'est la pédagogie par objectifs.

**c- L'approche constructiviste** qui présuppose la résolution de problèmes pour l'apprentissage, le passage d'un état d'équilibre à un autre au cours des quels les connaissances se régénèrent. Les avantages de ce modèle sont : confrontation de l'étudiant à un problème à résoudre, remodelage des connaissances et atteinte d'un nouvel état d'équilibre. Cet apprentissage demande plus de temps, plus de compétences chez l'étudiant et l'enseignant.

**En conclusion** on peut dire que :

-L'apprentissage doit être significatif c'est-à-dire il doit s'intégrer dans un réseau de choses connues et vécues par l'apprenant.

-L'enseignement est une manière de gérer, d'agir et de se comporter avec les étudiants. Il peut être centré sur la matière, l'apprenant ou sur les deux.

Une des caractéristiques de l'enseignant efficace est la capacité de varier son style et ses stratégies en fonction de la diversité des étudiants. L'enseignant en sa qualité de manager devrait opérer une meilleure gestion des ressources à sa disposition (humaines, et techniques), au même titre l'étudiant devrait se sentir le second manager du dit processus (gestion de son temps, outils, budget, assiduité....) et assurer un meilleur apprentissage, l'établissement en sa qualité du leader doit amener les deux premiers à bien gérer ce qui leur revient dans le processus avec une bonne communication et mise en place de la nouvelle culture qualité. L'amélioration de la qualité de l'enseignement est donc tripartite, chaque intervenant en est responsable et peut y contribuer en s'inspirant et pratiquant les méthodes et outils d'amélioration continue issus du management de la qualité dans l'entreprise. Dans ce qui suit nous essayons de montrer l'efficacité de la méthode des 5S JAPONAIS dans l'amélioration continue de la qualité du processus enseignement-apprentissage.

### 3/ les faces cachées de la pratique des 5S JAPONAIS dans l'enseignement

Les 5S JAPONAIS sont les initiales de 5 mots japonais pour 5 étapes à suivre pour améliorer l'existant dans n'importe quel poste ou zone de travail (maison, bureau, atelier, magasin, classe...).Le tableau suivant résume la signification des 5S JAPONAIS.

Les 5S JAPONAIS	SIGNIFICATION
Seiri	Eliminer et supprimer les choses inutiles
Seiton	Ranger et situer les choses utiles en ordre
Seiso	Nettoyer et inspecter
Seiktsue	Standardiser et normaliser les procédures

Shitsuke	Respecter les standards et améliorer
----------	--------------------------------------

Au vue de ce tableau la méthode des 5S est focalisée sur la propreté, l'organisation optimale des postes de travail, la performance, la formulation et le respect des procédures et la progression vers l'amélioration et l'excellence. Cette façon de faire paraît simple et du bon sens mais personne n'y prête attention lors de l'exécution de son travail.

Par analogie à l'entreprise, la pratique des 5S, par les divers intervenants à la maison, en classe, labo, atelier, magasin, bureaux, est d'une grande importance pour améliorer le processus enseignement-apprentissage. Nous essayons de présenter, sans être exhaustif, des exemples du champs d'application de cette pratique en milieu d'enseignement et apprentissage pour chaque intervenant (enseignant, étudiant et établissement).

**-Le 1<sup>er</sup> S JAPONAI : Seiri : débarrasser : éliminer :** Cette première action signifie dégager ce qui embarrasse le poste de travail c'est-à-dire faire le tri entre ce qui est utile et ce qui ne l'est pas (objet, courrier, mails, ouvrages, outils, cours, ...). Cette action permet de décider de la conservation ou non de l'objet.

Enseignant	Etudiant	Etablissement
<b>A la maison</b> Se débarrasser des choses inutiles et ne garder que les éléments nécessaires à la préparation du cours, Td, examens...  <b>En classe</b> -Amener avec lui juste le cours, le matériel et les outils nécessaires et effacer tout le tableau pour une : -meilleure explication -netteté des écritures -éviter l'oubli et la confusion  <b>Au labo, atelier</b> -Eliminer les outils et appareils inutiles ce qui facilite la recherche des outils nécessaires à la réalisation des TP , TD -Bénéfices :Gain de temps, économie d'énergie, meilleure explication et réponse efficace et réactive aux questions des étudiants.	<b>A la maison-Foyer</b> Eliminer les documents inutiles et garder juste le nécessaire pour la révision et la préparation de l'examen  <b>En classe</b> -Eviter de surcharger le cartable avec des documents inutiles (éviter l'oubli et la confusion) -Eviter de surcharger la table (meilleure concentration et meilleur apprentissage, éviter le téléphone portable).  <b>Au labo, atelier</b> -L'étudiant apprend mieux les outils nécessaires aux TP -Applique mieux toutes les étapes du TP -Meilleur apprentissage : disponibilité des outils, gain de temps, efficacité (sans erreurs et confusion).	L'élimination, dans les bureaux des documents inutiles et périmés permet d'avoir : -Meilleur environnement de travail -Réponse fiable et rapide à une question d'un collègue, étudiant ou enseignant sans confusion et erreurs. -Meilleur archivage des documents récents  <b>Magasin</b> -Connaître le niveau du stock (mp, consommabl.) -Connaître les outils nécessaires à chaque TP -Remplacer les outils obsolètes ou manquants -Réparer facilement les outils en panne -Mieux servir les enseignants et étudiants

**-Le 2<sup>ème</sup> S JAPONAI : Seiton : Situer, ranger :** mettre de l'ordre dans ce qui reste après élimination mais pas n'importe comment. Les objectifs de cette action sont :

-Trouver facilement l'objet dont nous avons besoin lorsque nous en avons l'utilité.

-Retrouver la place de l'objet quand on en a besoin.

Enseignant	Etudiant	Etablissement
<p>-Bien ranger et conserver les cours et le matériel pour les retrouver facilement</p> <p><b>En classe</b></p> <p>-Bien ranger le plan du cours sur le tableau</p> <p>-Bien ranger les idées de développement du cours (enchaînement des idées, questions réponses, exemples, dictée ou prise de notes...)</p> <p>-Insister sur les idées et méthodes les plus utiles avec des exemples et des applications.</p> <p><b>En examen</b></p> <p>-Bien ranger le contenu et les questions</p> <p><b>En labo et atelier</b></p> <p>-Bien organiser les outils et pièces avant et après les TP pour les reconnaître facilement et éviter les erreurs et confusions.</p> <p>-Séparer les bons outils des mauvais</p> <p>-Mettre de l'ordre dans l'accomplissement des étapes du TP</p> <p><b>Les bénéfices du rangement</b> sont :</p> <p>-clarté des cours, TD et TP</p> <p>-Bonne performance des étudiants</p> <p>-Gain en temps et en énergie</p>	<p>-Ranger bien ses cours et ses outils aussi bien chez soi qu'en classe, labo ou atelier</p> <p>-Bien organiser les éléments du cours pour pouvoir les identifier et comprendre leur contenu. « Une place pour chaque cours et chaque cours a sa place »</p> <p><b>-En examen</b></p> <p>-Mettre de l'ordre sur sa copie (numéroter les réponses conformément aux questions).</p> <p><b>-En labo, atelier</b></p> <p>-Ranger les outils et pièces avant et après utilisation pour éviter les déplacements en cours des TP et leur facile reconnaissance par les successeurs.</p> <p>-Appliquer les étapes des TP dans l'ordre pour une bonne performance, gain du temps et en énergie</p>	<p>-Mettre en commun et partager la documentation d'un même service</p> <p>-Mettre en commun les fichiers informatiques pour réduire la dépendance en cas d'absence et par conséquent répondre à toute les réclamations des étudiants, enseignants ou autres</p> <p>-Mettre de l'ordre dans le classement des entrées et sorties avec un repérage par texte, date et numéro.</p> <p>-Etre accueillant et esthétique</p> <p>-Bien afficher les informations aux étudiants et enseignants avec toute lisibilité et compréhension</p> <p>-Bien organiser les examens avec clarté, espace suffisant, mobilier suffisant</p> <p>-Respecter les normes de sécurité</p>



**Le 3<sup>ème</sup> S JAPONAIS : Seiso : Nettoyer** qui signifie qu'après avoir éliminé l'inutile et rangé l'utile on s'attaque à la propreté du poste ou zone de travail pour pouvoir détecter facilement toute anomalie qui peut gêner l'opérateur.

Enseignant	Etudiant	Etablissement
-Nettoyer de manière régulière les cours c'est-à-dire remettre en état les cours (nouveau plan d'études, nouvelle approche, méthode, loi...)	-Etre ponctuel et prendre ses cours de manière régulière pour éviter le grand ménage de fin d'année qui coûte cher	-Nettoyer les postes de travail (bureaux, classes, labos, ateliers, les couloirs, les tableaux d'affichage, les équipements et outils de travail...)
-Nettoyer et ranger bien le bureau pour connaître si tous les dossiers sont bien traités (correction des examens, DS, TD, remise des notes, soutenance des stages et PFE..)	-Mettre à jour et réviser de manière régulière ses cours -Tenir des cours propres et lisibles	-Mettre en place un plan de nettoyage de tout l'établissement
-Effacer le tableau par chaque enseignant utilisateur après chaque séance (une culture et discipline qui nous manque beaucoup : garder les lieux dans le même état qu'en arrivant).	-Prendre soins de la salle de classe, labo, atelier et autres espaces fréquentés...)	-Mettre en peinture claire les murs et équipements pour la visibilité des saletés.
-Ramasser ce qui traîne même s'il n'est pas à soi (éteindre la lumière, éteindre les ordinateurs,...).	-Prendre soins des équipements à sa disposition.  -Ramasser ce qui traîne même s'il n'est pas à soi (éteindre la lumière, éteindre les ordinateurs...)	-Ramasser ce qui traîne même s'il n'est pas à soi (éteindre la lumière, ...)
	-Garder les lieux dans le même état qu'en arrivant. -Rendre l'environnement agréable à l'œil --Inspirer confiance	-Entretien périodique des équipements et installations

**-Le 4<sup>ème</sup> S JAPONAIS : Seiketsu : Standardiser** qui vise le respect et la généralisation des 3S précédents par tous (Enseignant, Etudiant, et Etablissement) dans toute zone de travail. Cette 4<sup>ème</sup> étape a pour objectifs :

- Rendre l'élimination des causes du désordre, la propreté et la mise à jour comme des actes normaux du quotidien voire une culture à ne pas manquer pour éviter le retour aux vieilles habitudes.

-Faire apprendre la pratique des 5S aux nouveaux collègues par un affichage, des réunions



d'explication, des séances de culture qualité, des slogans invitant tous les acteurs à rompre avec le passé et appliquer les nouvelles règles.

**-Le 5<sup>ème</sup> S JAPONAIS : Shitsuke : Suivre et faire évoluer** .Cette étape d'amélioration continue consiste à faire vivre les 4S précédents en les stabilisant et en les rendant comme une culture chez tous les intervenants. Ceci est possible à travers la surveillance de l'application des règles, la correction des dérives et l'implication de l'ensemble du personnel dans cette nouvelle démarche.

-Etre un exemplaire dans l'application et le respect des 5S (enseignants, étudiants, autres intervenants dans l'établissement)

-Ne pas laisser passer un manquement aux nouvelles règles.

#### 4/La motivation et la dimension émotionnelle

L'efficacité de l'enseignement –apprentissage dépasse les variables tangibles liées aux ressources cognitives pour englober celles intangibles ayant une dimension émotionnelle et de motivation. Comment favoriser les émotions facilitatrices d'apprentissage chez les étudiants ?

Selon les travaux du psychologue Canadien Bandura (1997/2007) sur le sentiment d'efficacité personnelle, il ressort que la réussite scolaire est fortement liée à la perception que l'apprenant a de ses compétences. En classe même si cet état émotionnel est intra personnel chez l'étudiant, l'enseignant et l'établissement peuvent contribuer à construire un environnement d'apprentissage positif. Nous essayons, sans être exhaustif, de présenter cette intelligence émotionnelle, chez les acteurs enseignant, étudiant et établissement.

Enseignant	Etudiant	Etablissement
-Favoriser que l'étudiant travaille avec bon cœur, plaisir. Il ose poser des questions et fournir des réponses -Considérer les préférences des étudiants -Encourager les étudiants quand ils se découragent -Guider le développement émotionnel positif et son estime personnelle chez soi et chez l'étudiant -Avoir le souci de développement des étudiants -Avoir des compétences interpersonnelles de	-Prendre conscience de ses capacités et avoir le sens de responsabilité personnelle. -Faire de l'auto contrôle et assurer la persévérance. -Avoir l'engagement, l'initiative, l'optimisme et le sens du bonheur. -Avoir le sentiment d'efficacité personnelle élevé et la confiance dans ses études. -Modifier la stratégie suivie pour la préparation des examens, la réponse aux questions et la gestion de son temps	-Engagement déterminé envers l'enseignement de qualité (leadership) -Implication des enseignants dans la définition des initiatives sur la culture qualité en instaurant des standards -Information de toute la communauté (enseignants, étudiants, entreprises, parents et autres ) de l'importance de la culture qualité. -Impliquer les étudiants dans la planification de certaines tâches ayant trait à la formation -Tenir compte des propositions

mobilisation des étudiants, de communication et de gestion de groupes -Aider les étudiants à convertir les sentiments négatifs en sources d'énergies -Réfléchir sur les changements à faire au niveau de la formation et organisation de l'établissement. -Récompenser les étudiants qui se sont distingués par leur travail. -Aider les étudiants venant de milieux défavorisés -Conseiller les étudiants de bonnes pratiques pour l'apprentissage et la gestion du temps.	-Bien apprécier les matières étudiées -Développer des sentiments positifs à l'égard de l'apprentissage (fierté, plaisir, autonomie...) -Réduire les émotions négatives (Stress, anxiété, désespoir, honte, ...) -Convertir les sentiments négatifs en sources d'énergie en se rapprochant des collègues et des enseignants. -Apprendre à planifier ses ressources et son temps pour éviter les émotions négatives. -Concevoir des apprentissages par imitation et entraide avec les collègues réussis. -Soulèver les questions relatives à l'enseignement, l'environnement et le contenu de la formation -Proposer de nouvelles idées pour améliorer la qualité d'enseignement.	des étudiants -Récompenser les enseignants et étudiants ayant fourni un travail qui enracine la culture qualité dans l'établissement. -Améliorer la vie étudiante en développant un environnement propice aux études (infrastructure, interaction étudiants étudiants, interaction étudiants-enseignants. -Soutenir l'apprenant à distance en lui offrant des services de soutien.
--	--	---

## Conclusion

Après ce tour d'horizon des principales approches d'enseignement et d'apprentissage, on peut dire qu'il n'existe pas une approche modèle à suivre parce que chacune présente ses limites et ses contraintes parfois difficiles à remplir à cause de la diversité des contextes.

Néanmoins l'enseignant face à la combinaison multi variables (besoins et attentes des étudiants, rythme, délai, lieu, ressources disponibles, attitudes et compétences des étudiants, ses propres caractéristiques, l'organisation au sein de l'établissement....) choisirait une approche qui répond le mieux à la conduite de son projet caractérisé par des objectifs et un contexte donné. Ce choix doit être appuyé par une bonne évaluation des besoins, une bonne organisation, une implication dans la motivation des étudiants et une communication garantissant une dimension émotionnelle positive chez soi et chez les étudiants.

Cet appui peut tirer son origine de la pratique des 5S JAPONAIS qui permet de mettre de l'ordre et repérer les dysfonctionnements aisément au niveau de tous les acteurs. Simple et de

bon sens, cette méthode permet de créer une nouvelle culture de travail dans l'établissement, développer l'esprit d'équipe au tour d'un projet participatif, promouvoir l'amélioration continue et remettre en cause les mauvaises habitudes. Cette nouvelle pratique transforme les comportements et l'environnement au travail, améliore les conditions de travail, enrichit les tâches et agit sur la performance des différents intervenants (développement de la capacité à communiquer, capacité à établir des standards et donc à capitaliser les savoirs et savoir faire). L'usage de l'intelligence émotionnelle fait de l'enseignant un professionnel du climat d'apprentissage et de l'établissement un lieu qui doit être managé au profit des étudiants. Cette compétence de gestion requiert des compétences relationnelles et interpersonnelles orientées vers les étudiants qui eux même développent des émotions positives favorisant la motivation et les conditions d'apprentissage. La formation des enseignants à ce propos serait un atout.

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

- Wynne Harlen : Evaluation et pédagogie d'investigation dans l'enseignement scientifique : de la politique à la pratique, 2013.
- CHRISTIAN HOHMANN : Guide pratique des 5S, édition d'organisation, 2006.

### **Autres documents**

- Jean THERER : Styles d'enseignements, Styles d'apprentissages et pédagogie différenciée en sciences, Université de Liège, laboratoire multimédia, informations pédagogiques, n° 40-Mars 1998.
- Arsca, G , Germain, G et Mante, M (1988) : Apports théoriques : les trois principaux modèles d'apprentissage, Lyon : IREM n°64 , Université Claud Bernard.
- Lise Corrineau, Michel Boyer, Nicolas Fernandez : La qualité en éducation : Un enjeu de collaboration à cerner, Revue de l'innovation dans le secteur public, vol 14(3), 2009, article 5.
- Marie-Reine Boudarel : les 5S et la communication, constats et effets, communication et organisation 1999.
- Calorine Letor : Reconnaissances des compétences émotionnelles comme compétences professionnelles : le cas des enseignants, les cahiers de recherche en éducation et formation n° 53-décembre-2006.
- Pascal Bressoux : Les stratégies de l'enseignement en situation d'interaction, <http://www.recherche.gouv.fr/sci/cognib.htm>, février 2002.
- Pascal IREY : Face cachée du 5S (Internet ).
- Sandrine Quesnel : les 5S (Internet ).

- Anastassis Kozanatis : Les principaux courants théoriques de l'enseignements et de l'apprentissage : Un point de vue historique, Bureau d'appui pédagogique, Ecole polytechnique, Sept 2005.
- Fabrice Hénard : Etude sur l'enseignement de qualité dans l'enseignement supérieur (Internet : [www.oecd.org/edu/imhe](http://www.oecd.org/edu/imhe)).
- François Robert : Une approche conceptuelle de la qualité en éducation (Internet).
- Référentiel de compétences professionnelles, Haute école Pédagogique, Lausanne.
- Le rôle crucial des enseignants, OCDE, 2005.
- Philippe Méirieu : L'éducation et le rôle des enseignants à l'horizon 2020, UNESCO – 2020.
- André Quinton : Organisation d'un enseignement, D.U. de pédagogie- Mai 2008.
- Gérer sa classe au quotidien (Internet : [www.dijon.iufm.fr](http://www.dijon.iufm.fr)).