

Alexandra DIDRY

Collection
BASIC

— Activez vos soft skills

Du leadership à la collaboration :
les 10 compétences essentielles pour réussir



À télécharger : des outils pour faire le point et progresser

● Éditions
EYROLLES



Alexandra Didry est docteur en psychologie et directrice R&D chez PerformanSe, éditeur reconnu de tests d'évaluation des compétences. Elle coordonne une équipe de chercheurs en psychologie et un écosystème d'innovation intégrant des spécialistes de la mesure et du développement des compétences.

Conférencière auprès de public RH, elle enseigne également auprès d'étudiants en psychologie/RH et propose des accompagnements suivant une approche cognitive et comportementale.

Collection
BASIC

Réussir dans un monde professionnel de plus en plus mouvant passe aujourd'hui par les *soft skills*, ces compétences « douces » liées aux comportements, aux modes de raisonnement et d'apprentissage. Articulé autour de 10 *soft skills* essentielles (*leadership, conscience de soi, pensée critique, esprit entrepreneurial, apprentissage, résolution de problèmes complexes, créativité, flexibilité, empathie, collaboration*), ce **BASIC** permettra au manager et à tous les collaborateurs de bien comprendre ces nouvelles compétences, pour mieux les adopter :

- Connaître ces 10 compétences essentielles.
- Apprendre à les développer.
- Renforcer leur pratique.
- Savoir les observer et les reconnaître, chez soi et chez les autres.

www.editions-eyrolles.com

**Activez
vos soft skills**

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Ouvrage recommandé par :



Une collection dirigée par Didier Noyé

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020

ISBN : 978-2-212-57323-7

Alexandra Didry

Activez vos soft skills

Du leadership à la collaboration :
les 10 compétences essentielles pour réussir

● Éditions
EYROLLES

Sommaire

Les nouvelles compétences du 21 ^e siècle	6
---	---



1. Introduction aux soft skills..... 8

La place croissante des soft skills en entreprise	10	Les conditions de développement des soft skills	18
Définir les soft skills	13	Évaluation des soft skills : l'intérêt d'une approche multicritère	20
IDEAc, un modèle pragmatique de soft skills	15		



2. L'influence – pour entraîner l'autre à agir 23

Le leadership	25	La conscience de soi.....	34
---------------------	----	---------------------------	----



3. La décision – pour agir en environnement complexe 44

La pensée critique	46	L'esprit entrepreneurial	55
--------------------------	----	--------------------------------	----



4. L'efficacité – pour optimiser l'atteinte des objectifs 65

L'apprentissage	67	La résolution de problèmes complexes	78
-----------------------	----	--	----



5. L'agilité – pour une adaptation rapide aux changements 85

La créativité87 La flexibilité mentale94



6. La coopération – pour réussir ensemble 99

L'empathie.....101 La collaboration.....106

Lectures complémentaires 114

Index.....115

Comment accéder aux compléments en ligne117

Dans la même collection 118

Les nouvelles compétences du 21^e siècle

Dans une économie mondiale du savoir en rapide évolution, interconnectée et imprégnée des progrès de l'intelligence artificielle (IA), une gamme nouvelle de compétences semble nécessaire pour s'ajuster à la complexité du monde social et économique. S'il est difficile d'opter pour un scénario d'anticipation, tant l'imprévisibilité est importante, il est possible d'anticiper des mouvements de fond, susceptibles de modifier notre rapport au travail. Ces mouvements nous incitent à prendre *aujourd'hui* du recul pour penser autrement notre travail de *demain* : quelle sera notre « valeur humaine singulière » face aux évolutions technologiques touchant notre pratique ? Comment pouvons-nous prendre des décisions éclairées et résoudre

des problèmes complexes dans ce flot continu d'informations, qui trouble notre capacité de jugement ? Comment communiquer et influencer autrui dans ce contexte de mise en réseau reliant des communautés virtuelles entre elles ? Comment composer avec nos émotions – bien réelles – pour qu'elles constituent des alliées plutôt que des perturbatrices au travail ?

Dans ce contexte empreint d'incertitude, les questions relatives au *sens du travail*¹, en écho au *sens de soi*, constituent des clés précieuses pour s'ajuster avec plus de sérénité aux mutations.

1. Bernaud *et al.*, 2019.

Les aptitudes dans les domaines interpersonnels et intrapersonnels prennent de plus en plus d'importance. Le poids des compétences traditionnellement attendues par les employeurs, à présent attentifs aux habiletés liées à la flexibilité, au travail d'équipe, à la créativité ou encore au leadership, est remis en question.

Pour s'adapter aux changements, il faut mobiliser un socle de compétences fort et adapté. Il s'agit d'actualiser et de développer nos compétences transversales – nouvellement appelées *soft skills*.

L'enjeu d'adaptation à ces nouvelles exigences concerne chaque personne – collaborateur ou manager – désireuse de faire évoluer ses compétences au rythme des bouleversements sociétaux. Cette démarche implique une prise de conscience de ces enjeux puis un ajustement « pas à pas » de ses propres compétences, renforcé par une pratique quotidienne dans son contexte professionnel.

Cet ouvrage a pour ambition de vous donner des clés pour mieux comprendre ce que recouvrent les

soft skills du 21^e siècle, en quoi elles sont utiles dans votre univers professionnel et personnel et comment les cultiver pour les intégrer à vos habitudes de vie. Si le développement de l'empathie s'envisage autrement que l'apprentissage d'une nouvelle langue, il est possible de cultiver ses compétences, sous certaines conditions qui favorisent leur ancrage à long terme.

Pour vous accompagner dans cette aventure, nous vous proposons un modèle inédit de soft skills, organisé autour de cinq grands domaines de compétences transverses : l'influence, la décision, l'efficacité, l'agilité, la collaboration (modèle IDEAc présenté au chapitre 1). À l'intérieur de chaque domaine, nous présenterons les deux soft skills principales et vous donnerons des pistes d'action pour élaborer votre propre plan de progression. En complément, une évaluation de ces compétences, développée par l'éditeur d'outils psychométriques PerformanSe, vous sera proposée pour cibler celles à développer en priorité. ■

Introduction aux soft skills

[Objectifs]

- ✓ Comprendre la notion de soft skills.
- ✓ Découvrir le modèle IDEAc.
- ✓ Créer un contexte favorable à l'apprentissage des soft skills.
- ✓ Découvrir les outils de mesures des soft skills.

En moins de dix ans, l'intérêt pour les soft skills a progressé au point que ce concept gagne la scène internationale de l'éducation et de l'emploi et donne naissance à des débats féconds sur les compétences indispensables pour s'adapter aux enjeux du 21^e siècle. Les soft skills, centrées sur les savoir-être et ressources psychologiques individuelles, constitueraient une différenciation majeure pour les entreprises du 21^e siècle, une condition de l'employabilité et de la réussite dans la vie. Mais que recouvrent vraiment ces compé-

tences ? Quels sont leurs effets sur les perspectives professionnelles des jeunes diplômés ? Peuvent-elles (vraiment) se développer ? Comment les évaluer ?

Dans un premier temps, nous définirons la notion de soft skills et le modèle IDEAc comme socle de référence des compétences répondant aux attentes des organisations en matière de fonctionnement humain. Puis nous identifierons les contextes favorables au développement des soft skills et nous ferons le point sur les moyens disponibles pour mesurer ces compétences. ■





Les compétences professionnelles du 21^e siècle¹

APPRENDRE *CRÉATIVITÉ*
COMMUNICATION PERSISTANCE **LEADERSHIP**
PENSÉE CRITIQUE
RÉSOLUTION DE PROBLÈMES COMPLEXES
OUVERTURE CULTURELLE *CURIOSITÉ* ADAPTABILITÉ
ESPRIT ENTREPRENEURIAL
EMPATHIE INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE
FLEXIBILITÉ MENTALE
COLLABORATION *INITIATIVE*

1. Traduction et adaptation libre du socle de compétences issu du rapport du World Economic Forum, New vision for Education, 2016.



La place croissante des soft skills en entreprise

Les hard skills ne suffisent-elles plus ?

Selon une étude publiée par Dell et l'Institut pour le futur, « 85 % des emplois de 2030 n'existeraient pas encore. » Ce chiffre a plus le mérite de questionner les pratiques que de refléter précisément l'impact de l'IA et de la robotique sur la transformation des métiers. Au cœur d'une stratégie de développement des compétences résideraient la *capacité d'adaptation* et l'*apprentissage* tout au long de la vie. Sur la même ligne, le rapport 2018/2019 de l'APEC évoque une « employabilité continue à cultiver », tandis que le World Economic Forum (2018) précise que le « *reskilling* » facilite l'employabilité face aux progrès de l'IA.

Dans ce contexte, les compétences professionnelles du 21^e siècle relèveraient moins de l'expérience métier pure ou de compétences techniques que d'aptitudes « humaines » et transversales.

Selon le rapport « New vision for Education » (2016), les soft skills représentent aujourd'hui plus de la moitié du socle des compétences attendues. Les études insistent sur la nécessité de mobiliser un ensemble de *resources personnelles, savoir-être et habiletés sociales* pour s'ajuster au monde du travail de demain. Ainsi, les *compétences sociales* – comme l'empathie, la collaboration –, les *compétences adaptatives* – comme la flexibilité, la créativité – et certaines *aptitudes cognitives* – comme la résolution de problèmes complexes ou la pensée critique – seront plus demandées dans les organisations que les compétences techniques spécifiques. L'institut Future of Work met en avant la résolution de problèmes complexes, l'esprit critique et la créativité au rang du top 3 des compétences les plus recherchées au niveau international en 2020.



Quels sont les effets des soft skills sur les perspectives professionnelles à l'âge adulte ?

Dans une étude réalisée par des chercheurs du CEREQ¹ en 2016, un échantillon de diplômés français de Master de différents domaines et filières (école de commerce, écoles d'ingénieurs, universités) a répondu à deux occurrences – en 2000 et en 2014 – à une enquête afin de mesurer l'effet de plusieurs soft skills sur leurs salaires. En contrôlant les variables sociales et scolaires, les résultats montrent que la *persévérance*, l'*estime de soi*, la *prise de risque* et la *communication* exercent un effet significatif sur le salaire : ce constat s'applique particulièrement aux emplois les plus qualifiés. Bien que les différences de salaires ne s'expliquent pas uniquement par le niveau de maîtrise des soft skills, les résultats suggèrent toutefois que ces compétences pourraient constituer un élément de distinction pour l'avenir professionnel des jeunes diplômés.

Tandis qu'une prise de conscience semble à présent partagée par les professionnels des ressources humaines sur l'importance de ces compétences, il

n'est pas évident que les organisations valorisent ces mêmes compétences dans les faits. Sur le baromètre Lavazza X IFOP² du 23 septembre 2019 relatif à la perception des soft skills par les cadres français, les compétences citées comme les plus valorisées dans l'entreprise sont l'adaptation, l'autonomie et l'organisation. Ces mêmes compétences sont mises en avant dans les offres d'emplois françaises, mais il apparaît que l'organisation (la rigueur) soit plus largement valorisée, si l'on se rapporte à l'analyse de données effectuée par l'entreprise Whoz, basée sur près de 300 000 offres d'emplois françaises publiées depuis janvier 2019. Il semblerait donc y avoir un décalage entre la prise de conscience de ces compétences et la pratique effective au sein des organisations. Pourtant, dans le sondage rapporté précédemment, les cadres, principalement les jeunes collaborateurs, estiment que la valorisation des soft skills est un facteur d'attractivité important dans le choix de l'employeur.

1. Albandea I., Giret J. F., « L'effet des soft-skills sur la rémunération des diplômés », Net.Doc, n°149, 2016.

2. Baromètre IFOP Lavazza X IFOP : « Les cadres et les soft skills : perception des Français », 23 septembre 2019.