

LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES ET COMPORTEMENTALES SONT FONDAMENTALES POUR L'INNOVATION

France Stratégie avance sept recommandations pour développer les compétences transversales et comportementales des personnes en charge de l'innovation et de la transformation des organisations. La formation et le management y jouent un rôle-clé. Ces recommandations ont fait l'objet d'échanges lors d'une conférence organisée le 11 mai 2022 à Paris.

Laurent Gérard



Le 11 mai 2022, lors de la conférence "Les soft skills pour innover et transformer les organisations" dans les locaux de Sciences Po Paris.

QUI ?
France Stratégie, une institution autonome placée auprès du Premier ministre, pour contribuer à l'action publique par ses analyses et ses propositions.

QUOI ?
Les **soft skills**, terme qui désigne à la fois l'intelligence relationnelle, les capacités de communication, le caractère, les aptitudes interpersonnelles.

POURQUOI ?
Développer l'innovation, ce qui passe par les qualités définissant les **soft skills**.

uelles compétences transversales – ou **soft skills** – sont mobilisées par les hommes et les femmes chargés d'innover et de conduire la transformation de leurs organisations ? La question est au cœur d'un rapport¹ rendu public en mai 2022 par France Stratégie. C'est le fruit d'un travail de six ans mené par quatre experts de la psychologie de la personnalité, des sciences de gestion et de la sociologie, auprès de 364 managers.

"L'incertitude, la complexité et l'ambiguïté sont au cœur des sociétés modernes", constatent les auteurs. Une meilleure compréhension de l'innovation et de la transformation dans les organisations nécessite d'en saisir les caractéristiques individuelles, collectives et environnementales, et les compétences spécifiques des innovateurs. Or, un grand nombre d'entre elles ne relèvent pas de

la technique ou du métier : elles sont "de nature socio-comportementale". Après entretiens directs et enquêtes en ligne, les chercheurs ont construit une grille de lecture identifiant 25 compétences comportementales. Trois catégories de personnes ont été interrogées par le biais de cette grille : des "intrapreneurs" (du privé et du secteur public), des "startups" et des managers "classiques" (hors postes centrés sur l'innovation).

Rendre favorables les environnements de travail
L'étude établit une typologie des innovateurs selon leurs profils de **soft skills**, ainsi qu'une classification des environnements de travail plus ou moins favorables aux activités d'innovation. Les chercheurs en tirent sept recommandations, sur le plan de l'individu, du collectif de travail et de l'organisation. Elles impliquent trois leviers. Le premier concerne les formateurs et pédagogues,



1. "Les soft skills pour innover et transformer les organisations", par Brieuc du Roscoat, Romaric Servajean-Hilist, Sébastien Bouvet et Rémi Lallement. France Stratégie, mai 2022. www.strategie.gouv.fr/sites/atoms/files/atoms/files/fs-2022-01-soft_skills-mai.pdf

LES SEPT RECOMMANDATIONS

- 1 Sensibiliser et former aux **soft skills** dès la formation initiale
- 2 Intégrer les **soft skills** et les méthodes de **pédagogie active** à la formation
- 3 Faire de la diversité disciplinaire et culturelle une **force exploratoire**
- 4 Former les managers de proximité aux outils et **indicateurs d'évaluation d'appropriation personnelle** du poste
- 5 Inclure dans les missions des possibilités des **intelligence multiples** des individus
- 6 Créer des dispositifs de mobilisation
- 7 Création d'un **centre de ressources** sur les **soft skills** pour les professionnels



Il consiste à accompagner la prise de conscience, la mobilisation et la légitimation des **soft skills** acquises dans des contextes de formation et de projets antérieurs ou extra-professionnels.

Le second interpellé les managers, recruteurs, collectifs de travail. Il conseille de soutenir les aptitudes et d'encourager une meilleure compréhension des uns et des autres.

Enfin, le troisième implique les décideurs et les responsables des RH. Il met l'accent sur le développement d'un contexte de travail adapté.

Compétences essentielles, souvent négligées

Ce n'est pas comme le vélo : "Une **soft skill** peut se perdre : l'environnement managérial et hiérarchique est primordial pour la préserver", a prévenu Romaric Servajean-Hilist, directeur de l'Institut pour la transformation et de l'innovation (ITI) et co-auteur du rapport, lors d'un séminaire d'échange organisé à Sciences Po Paris le 11 mai 2022.

Les **soft skills** pivots "s'entretiennent et s'articulent les uns avec d'autres, mais peuvent régresser si elles ne sont pas entretenues par l'environnement", a confirmé Brieuc du Roscoat, président de l'ITI, chercheur en psychologie. C'est pourquoi l'innovateur est conscient du nécessaire collectif, alors que l'inventeur peut être seul.

"On sait que c'est essentiel, mais on s'en occupe peu, a reconnu Gilles Gareil, professeur titulaire de la chaire Gestion de

l'innovation du Cnam. Les **soft skills** ne sont pas stables, et sont parfois perturbatrices du point de vue de la gestion des entreprises. Et elles ne sont pas assez prises en compte dans les formations."

La compétence de "tolérance à l'ambiguïté"

Pour Stéphanie Buisine, professeure et directrice de recherche au Cési, "la culture d'innovation d'une entreprise est quatre fois plus source de création que l'existence de processus dit d'innovation. Changer la culture reste long et complexe, et il n'y a pas de recette. La première étape est d'en prendre conscience." "Hormis quelques cas très spécifiques de biotechnologie et de recherche, l'entreprise est un environnement aride, pas fait pour innover, a jugé Sylvain Poisson, du groupe international de conseil Ayming. La culture de gestion, les processus, la hiérarchie, la planification... s'opposent à l'innovation. Aujourd'hui, personne ne veut prendre de risque, personne ne veut être disrupté et les électrons libres ne restent pas longtemps."

C'est pourquoi la **soft skill** de la "tolérance à l'ambiguïté" est fondamentale, a conclu Brieuc du Roscoat. Et d'expliquer : "Les têtes soi-disant bien faites, sûres de leurs savoirs et parcours scolaires, ont beaucoup de mal avec l'ambiguïté – les idées et personnalités différentes – et sa gestion. Former aux approches type *design thinking* pour développer l'empathie affective et cognitive est une piste." ●



Romaric Servajean-Hilist, docteur en sciences de gestion, co-fondateur d'ITI Institute, professeur-associé à Kedje.