

# LES *Soft* SKILLS

Clés du succès pour les  
métiers du futur





# NOTRE MISSION :

## DECRYPTER LES MÉTIERS DE DEMAIN

L'Observatoire des Métiers du Futur est un think tank créé pour contribuer à développer l'employabilité en France en décryptant les tendances de l'évolution des métiers.

L'Observatoire des Métiers du Futur a pour mission de réfléchir, mener des travaux prospectifs, débattre, échanger, proposer, illustrer, et partager, afin de sensibiliser et d'impacter positivement les acteurs économiques et le débat public sur le sujet de la transformation des métiers et du travail en France. Le développement d'un échange international de points de vue au sujet de l'évolution des métiers entre différents pays fait aussi partie de la mission de l'association.

L'OMF réunit une équipe de professionnels passionnés par le Future of Work (tous bénévoles)



**Isabelle Rouhan**

Présidente



**Vincent Lebunetel**

Vice Président



**Soumaya Combe**

Secrétaire Générale



**Jean-Charles Moriceau**

Trésorier



**Catalin Ciobanu**

Administrateur



**Sebastien Giraud**

Administrateur



**Lambert Rosique**

Comité Scientifique



**Morgane Pannegeon**

Comité éditorial



**Lise Dufeu**

Membre de l'association



**Franck Terrier**

Membre de l'association



**David Lacomblet**

Membre de l'association



**Agnès Alazard**

Membre de l'association



**Stéphanie Fraise**

Administratrice



**Alison Hadjez**

Comité éditorial

# SOMMAIRE

<b>Partie 1 : Comment définir les soft skills ?</b>	<b>5</b>
1. Les soft skills sont des compétences personnelles et interpersonnelles .....	6
2. Les softs skills sont des compétences durables .....	9
<b>Partie 2 : Pourquoi les soft skills sont-elles stratégiques ?</b>	<b>10</b>
3. Les soft skills sont les garantes d'un impact maximal dans l'entreprise .....	12
4. Les soft skills permettent à chaque entreprise d'exprimer sa culture et de définir les comportements attendus .....	13
<b>Partie 3 : Comment développer les soft skills ?</b>	<b>14</b>
5. Les soft skills évoluent tout au long de la vie .....	15
6. Les soft skills peuvent s'enseigner .....	15
7. Savez-vous comment développer vos propres soft skills ? .....	16
<b>Partie 4 : Comment créer un référentiel de soft skills spécifique pour son entreprise ?</b>	<b>19</b>
8. Les soft skills d'une entreprise se définissent à l'aune de ses enjeux business .....	20
9. Les soft skills se définissent aussi en lien avec des familles de métier .....	21
<b>Partie 5 : Dans quels domaines utiliser les soft skills ?</b>	<b>22</b>
10. Pour recruter .....	23
11. Pour évaluer la performance individuelle .....	26
12. Pour renforcer la performance d'une organisation .....	28
<b>Partie 6 : Comment évaluer efficacement les soft skills ?</b>	<b>30</b>
13. Les soft skills peuvent et doivent être évaluées .....	31
14. Les biais cognitifs et l'exercice délicat de l'objectivation .....	32
<b>Partie 7 : Quelles sont les bonnes pratiques pour limiter les risques ?</b>	<b>33</b>
15. Contrôler l'objectivité de l'évaluation et de l'usage des soft skills .....	34
16. Veiller à ne pas enfermer les gens dans des cases et respecter les diversités individuelles .....	34
17. Établir une frontière entre le professionnel et le personnel .....	35
18. Être vigilant avec le caractère prédictif des modèles de soft skills .....	35
<b>CONCLUSION : 12 conseils pour une organisation qui souhaite développer l'usage des soft skills</b> .....	<b>36</b>

# INTRODUCTION

L'Observatoire des Métiers du Futur s'est donné comme objectif de décrypter et anticiper les tendances venant impacter l'employabilité et les métiers du futur. Lors de notre premier livre blanc paru en 2020, l'une de nos 7 recommandations pour bâtir l'employabilité de demain portait sur les softs skills.

Nous avons décidé dans le cadre de cette parution de creuser davantage ce sujet qui sera incontournable dans le monde du travail de demain.

Les soft skills suscitent déjà aujourd'hui la curiosité, presque un véritable phénomène de mode ; il suffit de saisir ces mots dans un moteur de recherche pour être submergé d'articles et parutions en tout genre sur ce sujet. Alors, que pouvons-nous apporter de plus dans ce débat déjà très riche ?

Tout d'abord nous souhaitons clarifier ce dont on parle exactement quand on évoque les soft skills et aborder précisément la façon dont elles s'incarnent dans les pratiques au travail aujourd'hui et potentiellement demain. Ensuite, nous avons une approche résolument pragmatique et concrète sur comment aborder et implémenter une approche intégrant les soft skills en entreprise, comment la faire vivre et en mesurer l'impact. Enfin, nous abordons les risques et donc les garde-fous à avoir en tête pour que ce phénomène ne vienne pas créer des travers dans sa mise en place.

Pour étayer notre point de vue et vous apporter une analyse riche et complète, nous avons mené une enquête exhaustive avec 2 questionnaires quantitatifs, l'un auprès d'une population en situation de travail et l'autre sur des étudiants, pour un nombre total de près de 440 répondants. Nous avons également mené une enquête qualitative auprès d'une vingtaine d'experts de ce sujet, avec des profils divers et complémentaires (dirigeants, indépendants, cadres salariés en entreprise, équipes RH...).

Nous sommes donc heureux aujourd'hui de vous partager nos travaux ainsi que le résultat de cette enquête qui, nous l'espérons, apportera un éclairage plus fort sur cet enjeu et vous donnera des clés concrètes pour vous l'approprier.

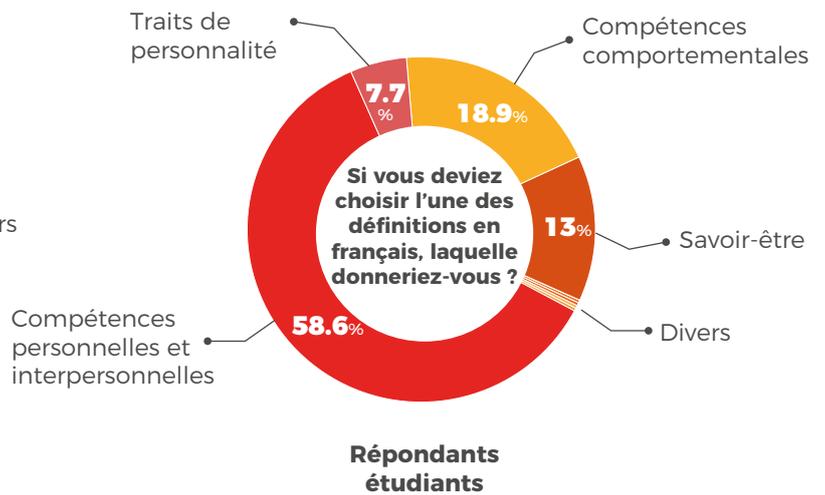
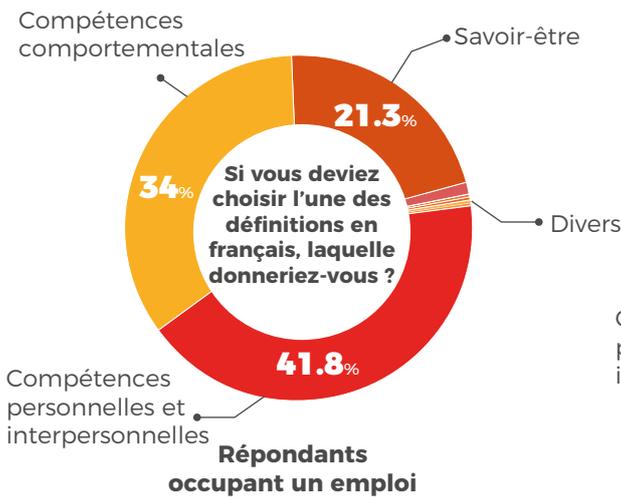
Bonne lecture.



A group of four business professionals (three women and one man) are gathered around a wooden conference table in a modern office. They are all smiling and looking at a document held by one of the women. The document features a colorful pie chart and a bar chart. The man is holding a pen and looking at the document. The woman on the left is wearing glasses and a dark blazer. The woman in the center has blonde hair and is wearing a striped shirt. The man is wearing a dark suit and tie. The woman on the right is wearing a grey blazer. The background shows a bright office space with large windows and a modern ceiling with exposed pipes and lights. There are decorative blue and orange curved lines in the top right and bottom left corners of the image.

# **Partie 1 :** **COMMENT DÉFINIR LES SOFT SKILLS ?**





Mais que nous disent les experts rencontrés ? Pour caractériser plus précisément ce qu'est une soft skill, les experts convergent vers les notions suivantes :

**1** Les soft skills couvrent tout ce qui n'est pas sous-tendu par des savoir-faire.

**2** Les soft skills touchent aux comportements, parfois définis comme compétences comportementales ou des codes comportementaux.



Nadine Kaufmann, Responsable formation chez Crédit Agricole Consumer Finance, parle d'un **“socle de compétences transférables qui permettent de naviguer d'un métier à l'autre, d'un environnement à l'autre, plus sereinement.”**



Pour Jérôme Hoarau, co-auteur d'un livre dédié aux soft skills<sup>1</sup>, **“les soft skills sont proprement liées à l'humain (tous les humains peuvent les développer), elles sont transversales (elles peuvent couvrir toutes les disciplines) et non techniques (elles ne reposent pas sur de la technologie, elles sont durables et n'ont pas d'obsolescence)”**.



Pour Amélie de Lacoste, VP Human Resources chez Danone, **“les soft skills c'est l'art et la manière : au-delà du métier, elles influencent la manière de l'exercer, la façon d'opérer en entreprise. Elles sont plurielles, certaines s'acquièrent plus facilement que d'autres en fonction de la personnalité, du terreau de chacun.”**



Pour Claire Bussac, Directrice des risques et la confirmité chez Crédit Agricole Brie Picardie, **“ce sont avant tout des compétences comportementales qui sont applicables dans le monde professionnel : adaptabilité, curiosité, capacité à mobiliser, capacité à résoudre un problème, capacité à donner du sens. La notion d'adaptabilité a pris beaucoup d'importance dans un monde de moins en moins prévisible qui impose la capacité de pivot. C'est en fait un comportement qui permet d'intégrer de manière intelligente le changement pour ne pas le subir”**.

<sup>1</sup>Soft Skills - Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière”. Julien Bouret, Jérôme Hoarau, Fabrice Mauléon · 2018. Ed. Dunod

A l'inverse, soyons clairs sur ce que n'est pas une soft skill :

- 1** Des traits de personnalité profonds : ce qui fait que la personne va incarner plus ou moins facilement des comportements attendus.
- 2** Des talents qui sont eux de l'ordre de l'inné.

“ **LA CONTRIBUTION DE LA PERSONNALITÉ DANS LA PRÉDICTION DE RÉUSSITE D'UN CANDIDAT À UN POSTE EST MODÉRÉE** ”



**Dominique Duquesnoy**

CEO Performanse

Pour être plus précis, les chercheurs en la matière nous expliquent que définir les soft skills est en réalité plus fin et subtil qu'il n'y paraît.

“ Les soft skills sont des compétences, différentes de la personnalité et davantage aux prises avec l'environnement. Si l'on compare les compétences et les aspects de la personnalité avec des strates géologiques, ce qui a trait à la personnalité est plus profond et plus ancré et les compétences douces sont plus superficielles et modifiables/développables, influencées par l'environnement



**Cécile Jarleton**

Doctorante en psychologie du travail

## 1. LA PERSONNALITÉ

Recouvre des éléments propres à soi, son fonctionnement, elle est constituée de prédispositions, stables dans le temps, de nature innées. C'est la couche géologique la plus basse et la plus ancrée. Elle conduit souvent à des biais cognitifs d'interprétation de la personnalité de quelqu'un alors qu'il ne faut pas en tenir compte car la personnalité ne présage en rien de la performance d'un individu.

## 2. LES COMPÉTENCES

Elles constituent la deuxième couche, elles désignent les capacités à mobiliser et à combiner des ressources en vue d'effectuer une tâche dans un contexte donné et avec des critères de réussite clairs. Ces compétences se développent au contact de l'environnement et dans des conditions matérielles et psychologiques favorables à l'apprentissage.

## 3. IL RESTE UNE TROISIÈME COUCHE

Les capabilités, issues d'un concept en économie, qui part de l'environnement et de ce qu'il me permet. Les capabilités renvoient aux possibilités données par l'environnement d'exercer et d'affiner ses compétences. Autrement dit, la mise en œuvre de compétences repose autant sur les individus que sur le contexte dans lequel il est attendu que ces compétences adviennent.

## 2. Les softs skills sont des compétences durables

Il est désormais acquis que l'obsolescence programmée des métiers, et donc des compétences techniques qui leur sont associées, s'accélère; l'OCDE a ainsi récemment établi qu'une compétence technique avait désormais une durée de vie de 12 à 18 mois. A l'inverse, les softs skills constituent une matière, par nature, non périssable.

Dans ce contexte, il existe une grande inconnue sur l'évolution des métiers actuels, sur les métiers que l'on ne connaît pas encore, ainsi que sur l'évolution des formes de travail ; c'est notamment ce que nous révèle l'étude de l'Institut du Futur parue en 2017. 85 % des personnes actuellement en formation initiale exerceront en 2030 des métiers qui n'existeraient pas encore. Ces inconnues renforcent la nécessité de développer les compétences qui permettront de s'adapter à de tels changements et de développer sa capacité d'apprendre à apprendre et à se former en continu.

Il est également important de prendre en compte la tendance en matière d'automatisation annoncée d'un certain nombre de tâches ; comme l'indique une étude Mc Kinsey de 2017, 50% des heures travaillées pourraient être automatisées, et jusqu'à 30% des travailleurs seraient impactés. Ce phénomène qui induit aussi une adaptation à anticiper en matière de cohabitation homme / machine conforte la nécessité de renforcer les soft skills qui constituent, elles, l'apanage de l'humain.

**Cécile Jarleton**, Doctorante en psychologie du travail : **“la capacité à ressentir et utiliser ses émotions est innée et nécessaire à la survie et au bien-être de l'être humain. Ces capacités sont, entre autres, au service de la connexion à autrui, autre nécessité à la survie des êtres humains. Le monde du travail actuel accentue et redécouvre l'importance et la richesse des compétences liées aux émotions et aux relations aux autres.”**



A close-up photograph of a hand moving a dark chess piece on a board. The hand is positioned in the upper right, with fingers gripping the piece. Below, a light-colored chess piece is being moved. The background is blurred, showing other chess pieces on the board. The text is overlaid on the left side of the image.

**Partie 2 :**

**POURQUOI LES  
SOFT SKILLS  
SONT-ELLES  
STRATÉGIQUES ?**

Elles ne sont pas seulement importantes, elles sont fondamentales. Elles représentent le terreau sur lequel l'entreprise se bâtit.

Quelle est la capacité à identifier des personnes, des objets, des idées, des lieux qui une fois connectés vont créer de la valeur ?

Le sens du bien commun, du collectif, du vivre-ensemble, quelle est l'émotion que l'entreprise suscite auprès des citoyens, de ses collaborateurs, de ses clients ?

Une entreprise ne se réduit pas aux produits qu'elle propose à un marché. Elle est un méta-humain, elle doit créer un cadre et proposer de partager un référentiel commun auquel chacun apportera sa contribution.



**Valérie Gaudart**  
Directrice Culture, Communities, et People Lab' chez Engie

Les répondants à notre enquête quantitative nous le disent clairement :

**Non les softs skills ne sont pas un phénomène de mode !**



**Répondants occupant un emploi**

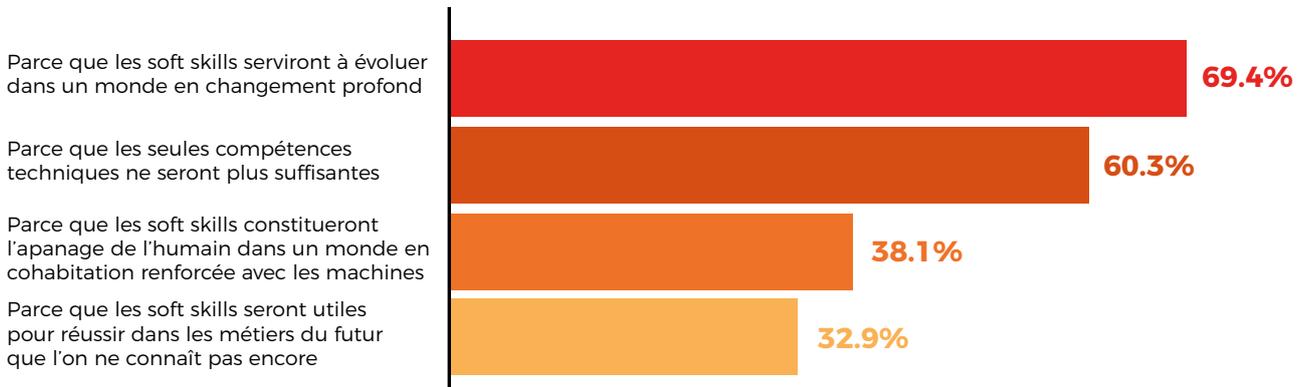


**Répondants étudiants**

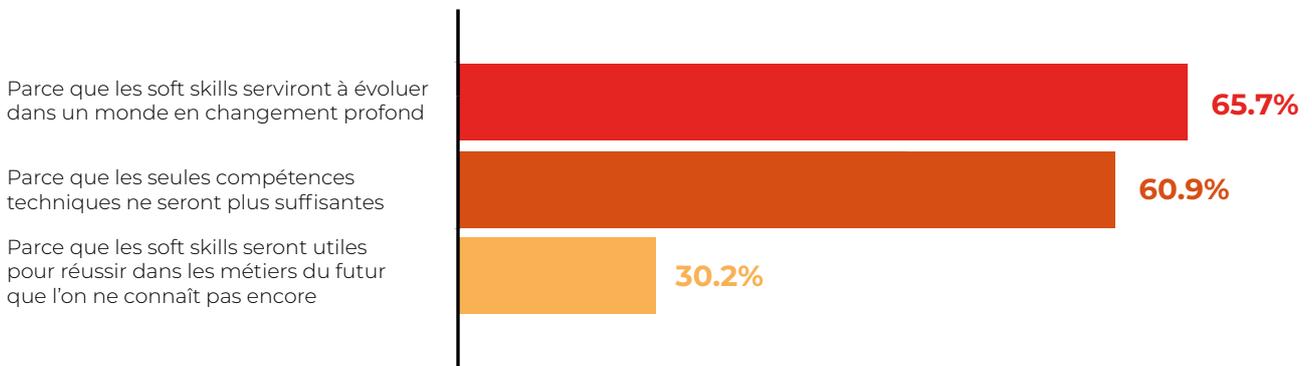
Ils considèrent également à **70%** (salariés) et **66%** (étudiants) que les soft skills seront nécessaires pour évoluer dans un futur en changement. Ils sont **60%** à considérer que les seules compétences techniques ne suffiront pas.

Selon vous, pour quelle(s) raison(s) les soft skills deviendraient importantes dans le futur? (plusieurs raisons possibles)

### Répondants occupant un emploi



### Répondants étudiants



## 3. Les soft skills sont les garantes d'un impact maximal dans l'entreprise

L'ensemble des experts rencontrés s'accorde sur le fait que les soft skills seront clé en matière d'épanouissement personnel du salarié, d'impact sur sa performance et celle de l'entreprise, d'évolution et de mobilité interne en permettant à chacun de constituer un capital de compétences qui ne soient pas spécifiquement liées à un métier.



**“Mon objectif est que les gens soient bien dans l'entreprise : cela passe par les conditions de travail mais aussi l'adéquation entre la personne et la manière de fonctionner dans l'entreprise. Nous avons des métiers où nous avons besoin d'autonomie et de permettre à chacun d'apporter sa valeur ajoutée personnelle. Les soft skills permettent ça, donner un sens au travail et aider la personne à exprimer son savoir-être dans son métier.”**

Richard TOPER,  
Président fondateur  
SETICS

Le message important que nous souhaitons véhiculer auprès des entreprises : capitalisez sur le développement de vos salariés actuels avant de recruter de nouveaux salariés. Les salariés et les entreprises devront investir sur cette notion de “savoir évoluer” !

**“Les entreprises doivent être attentives au “savoir évoluer”. Elles doivent autant que faire se peut, s’appuyer sur les collaborateurs en interne : ils ont les codes, la culture, les normes de fonctionnement, qui sont souvent implicites et donc difficiles d’accès. Elles gagneront en efficacité et en performance à fidéliser leurs collaborateurs car l’entreprise a besoin d’engagement pour se confronter aux nouveaux défis.”**

Dominique Duquesnoy,  
CEO Performanse

#### **4. Les soft skills permettent à chaque entreprise d’exprimer sa culture et de définir les comportements attendus**

Dans un environnement de marché fortement concurrentiel, définir ses soft skills est le moyen pour les entreprises de marquer l’importance qu’elles accordent au développement de leurs salariés.

Les soft skills choisies et définies comme socle commun au niveau de l’organisation sont le moyen d’exprimer aux candidats et salariés le mode de fonctionnement qu’ils ont intégré ou vont intégrer.



**“Nous voulons que notre culture soit partagée et connue par tous nos collaborateurs. Dans un contexte de forte croissance, accueillir et intégrer nos nouveaux collègues est très important, nous veillons à leur expliquer ce qui fait qu’on réussit au sein de Dassault Systèmes.”**

Hervé Andorre,  
Culture & Management Vice President  
Dassault Systèmes



**“Nous avons défini 16 principes de fonctionnement pour lesquels les soft skills sont très attendues. Cela correspond à un impératif business. C’est un incontournable, ce sont les fondamentaux de notre ADN : servir la performance et servir une certaine idée du business.”**

David Bernard,  
CEO AssessFirst

A close-up photograph of a person's hand carefully balancing a wooden Jenga tower on a wooden surface. The tower is composed of several layers of rectangular wooden blocks, with some blocks shifted to create a lattice-like structure. The lighting is warm and soft, highlighting the texture of the wood. A blue curved line is visible in the upper right corner, and an orange curved line is in the lower left corner.

**Partie 3 :**  
**COMMENT  
DÉVELOPPER LES  
SOFT SKILLS ?**

## 5. Les soft skills évoluent tout au long de la vie

Notre conviction et celle de toutes les personnes que nous avons interrogées est que les soft skills peuvent évoluer tout au long de la vie. Certains diront même qu'elles doivent évoluer tout au long de la vie ! Conformément aux définitions abordées précédemment, les compétences comportementales peuvent se développer, quand à l'inverse les traits de personnalité (qui ne sont pas des soft skills) ne changent pas. Les compétences peuvent exacerber ou tempérer nos traits de personnalité, par exemple "je suis naturellement impatient mais j'ai développé des compétences, des techniques et une lucidité sur moi-même pour éviter que mon impatience ne nuise à mes relations interpersonnelles". Par ailleurs, les besoins en soft skills évoluent avec l'époque et ses enjeux.

Pour Valérie Gaudart, Directrice Culture, Communities, et People Lab' chez Engie : **"si certaines soft skills sont universelles, d'autres sont ancrées dans notre temporalité : un marketeur qui aujourd'hui n'est pas sensible à l'écologie fait avancer l'entreprise à reculons."**

Les soft skills progressent au fur et à mesure de la vie de chacun. Chacun peut capitaliser sur leur approfondissement, en fonction des expériences de vie et professionnelles qu'il est amené à rencontrer.

Dominique Duquesnoy, CEO Performanse : **"Une personnalité stable -même si sa variabilité est possible- dans le temps n'explique pas les performances au travail. Les soft skills intègrent d'autres facteurs de personologie tels que les motivations et les schémas cognitifs et peuvent être décrites de manière fiable. Leur nature dynamique autorise leur évolution, avec toutefois des conditions environnementales particulières "**

## 6. Les soft skills peuvent s'enseigner

Précurseure sur le sujet et reconnue pour cette maturité par les organismes délivrant les accréditations des grandes écoles, l'école Audencia travaille depuis plus de 20 ans à identifier des compétences comportementales indispensables pour les étudiants, au-delà des disciplines académiques.

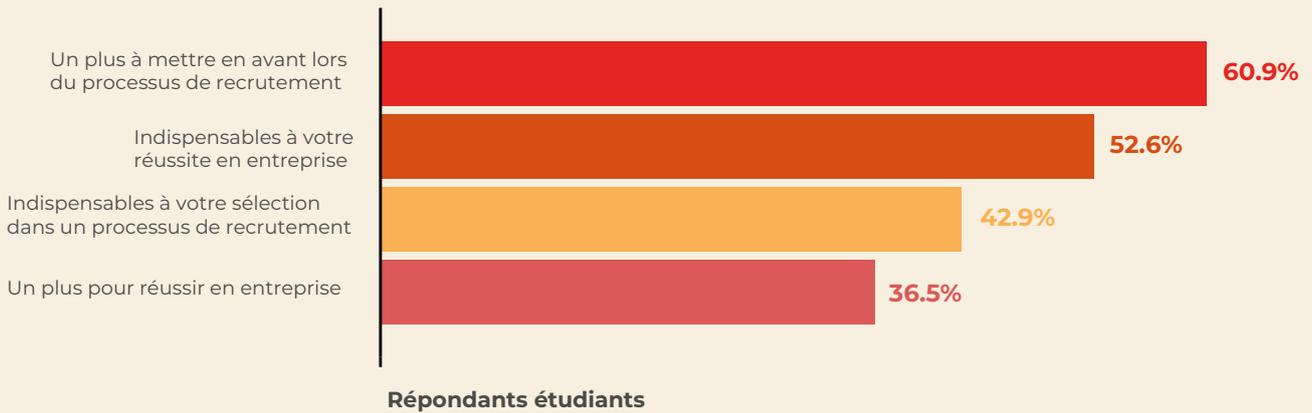


**Françoise Marcus**, Directrice Relations Entreprises et Diplômés - Déléguée Générale Fondation Audencia :

**"Chaque enseignant chercheur indique quelles compétences (personnelles et interpersonnelles) il vise dans son cours. A partir de cela, il crée du contenu et des expériences de mises en situation. Nous sommes en train de faire évoluer notre référentiel commun pour imaginer un socle commun et un référentiel propre à chaque étudiant par rapport à son cursus, ses choix."**

D'ailleurs, la majorité des étudiants interrogés au travers de notre étude quantitative déclarent être exposés au sujet lors de leurs parcours supérieurs (plus de 90% d'entre eux), et les soft skills sont largement considérées comme élément différenciant dans leur future carrière professionnelle.

Si l'on vous a parlé de soft skills dans votre parcours supérieur, quel élément majeur en avez-vous retenu?



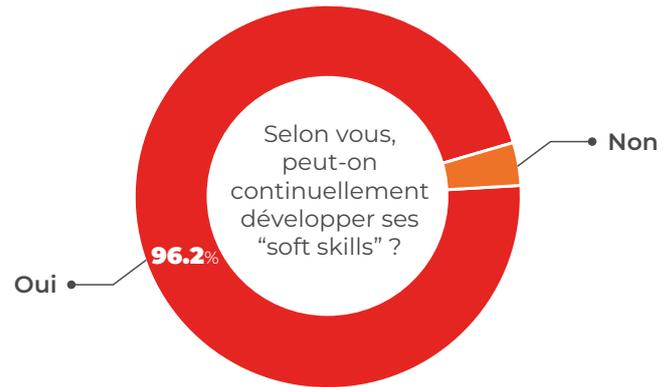
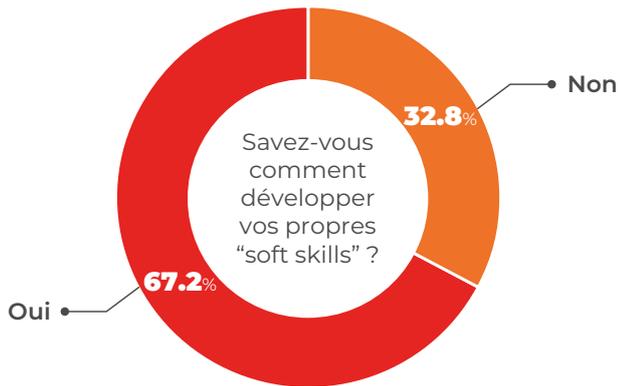
## 7. Savez-vous comment développer vos propres soft skills ?

Si oui, vous êtes comme la majorité des répondants occupant un emploi qui se sentent à même de développer par eux-mêmes leurs soft skills. Si ce résultat est encourageant, il peut aussi surprendre, car faire évoluer son propre comportement n'est pas toujours aisé, surtout sans appui extérieur. Donc oui on peut, mais le fait-on vraiment ?

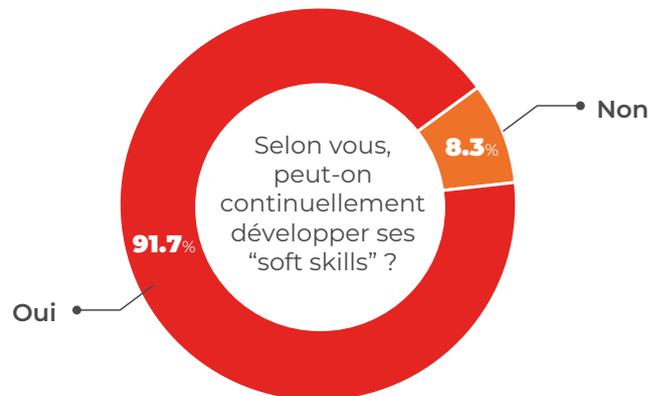
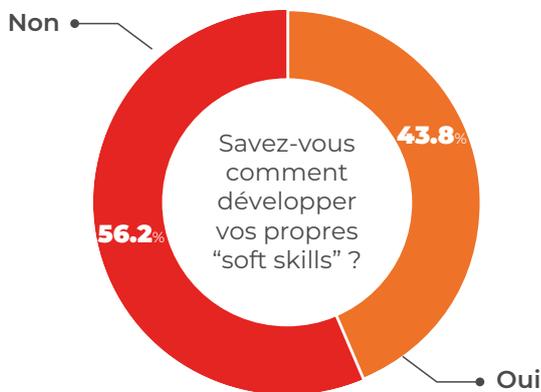
Les étudiants, quant à eux, sont moins de la moitié à déclarer savoir comment développer eux-mêmes leurs soft skills. Ils soulignent une nécessité d'être davantage accompagnés, ce qui révèle sans doute moins d'aisance sur le sujet compte tenu de leur expérience limitée. Les établissements d'enseignement supérieur ont un rôle majeur à jouer sur ce sujet, et les étudiants en ont largement saisi l'importance.

La grande majorité des répondants aux deux enquêtes considère que les soft skills pourront continuellement se développer tout au long de leur vie. Ceci étaye une fois de plus le fait que les soft skills sont des compétences pérennes et durables.

## Répondants occupant un emploi



## Répondants étudiants



Les experts interrogés identifient plusieurs axes possibles pour permettre de développer ses soft skills. Tout d'abord, tous s'accordent à dire que cela nécessite un engagement, un entraînement qui permet de stimuler l'activation des compétences recherchées et de les installer durablement dans le temps. En effet, cela nécessite du travail pour développer ses soft skills !

Jérôme Hoarau, Auteur du livre *"Soft Skills"* nous dit : **"il faut établir des stratégies d'engagement pour faire des points d'étapes sur l'entraînement mis en place. La neuroplasticité va consister à ce qu'un effet de répétition va créer un chemin neuronal qui crée la compétence. On peut ainsi développer des compétences qui vont être utiles dans d'autres situations car elles sont transversales"**

Les avis convergent sur le fait que ce soit la pratique qui permet le plus efficacement de développer les soft skills. Deux leviers principaux apparaissent : l'expérience et la mise en situation.



Pour Philippe Cavat, CEO d'Alexander Hughes Human Capital : **"En dépassant le modèle 70-20-10 de l'apprentissage, bien connu, nous préconisons de déployer quatre familles d'initiatives pour le développement des soft skills dans notre modèle des 4 E : le E d'Éducation pour apprendre par la théorie, le E d'Exposition à des rôles modèles pour apprendre par les autres, le E d'Expérience vécue en action pour apprendre en faisant et le E d'Expertise pour apprendre en partageant mes expertises avec les autres."**

<sup>1</sup>Soft Skills - Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière". Julien Bouret, Jérôme Hoarau, Fabrice Mauléon - 2018, Ed. Dunod

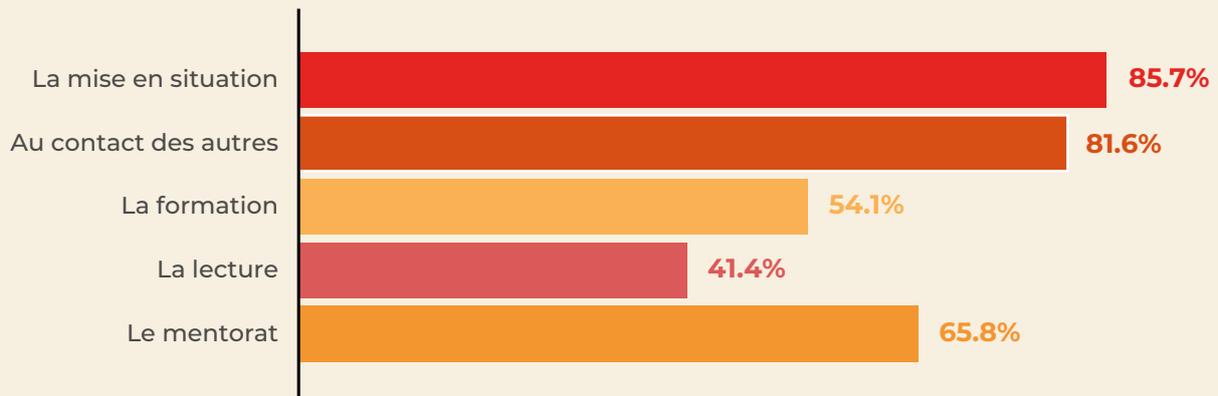


Olivier Bettach, coach et Président de Next Level Formation : **“Former aux soft skills revient à créer des permissions, s’autoriser à faire des choses que nous pensions ne pas pouvoir faire. Comme parler en public, dire mes émotions, lire les émotions de l’autre. Les formations doivent être expérientielles pour que les participants puissent découvrir leur plasticité cérébrale.”**

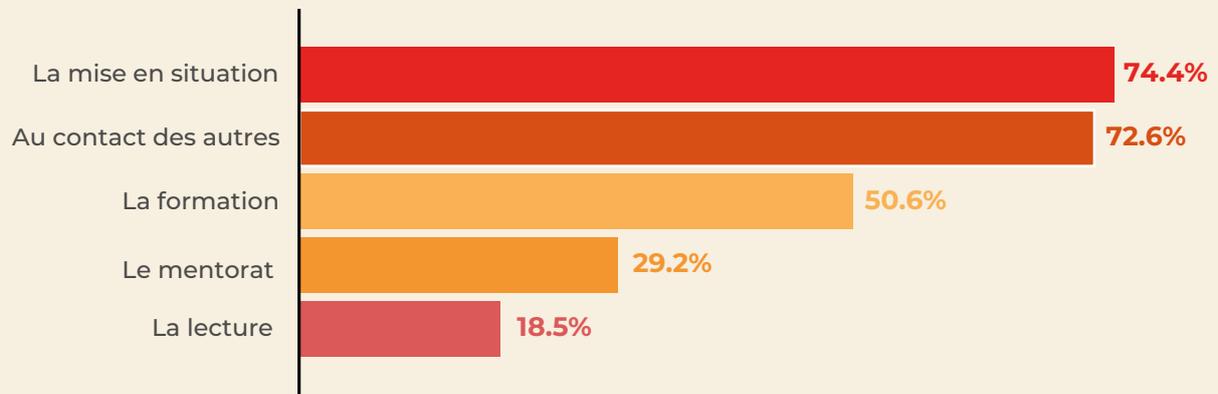
Selon-vous quelle est/sont la/les meilleure(s) manière(s) de faire progresser ses “soft skills”? (plusieurs réponses possibles)

266 réponses

#### Répondants occupant un emploi



#### Répondants étudiants



Attention toutefois à ne pas créer d’attentes irréalistes, les soft skills certes se travaillent, se développent et peuvent progresser, mais on ne peut pas demander à quelqu’un de se transformer totalement en acquérant des compétences qui seraient à l’opposé de ses tendances naturelles.

**C’est aussi une responsabilité de l’entreprise de définir le cadre :**

Quelles sont les soft skills nécessaires pour exercer tel métier au sein de notre entreprise ?

A man in a grey blazer and white shirt is standing in a meeting room, gesturing with his hands as if presenting. He is smiling and looking towards the audience. In the background, there is a whiteboard with various charts and documents pinned to it. The room has a brick wall and a window with a view of the outdoors. The overall atmosphere is professional and collaborative.

**Partie 4 :**  
**COMMENT CRÉER  
UN RÉFÉRENTIEL  
DE SOFT SKILLS  
SPÉCIFIQUE POUR  
SON ENTREPRISE ?**

## 8. Les soft skills d'une entreprise se définissent à l'aune de ses enjeux business

De nombreuses études ont identifié les soft skills qui sont considérées comme clés pour évoluer favorablement aujourd'hui dans le monde du travail, de manière transverse et avec une vue macro-économique.

A titre d'exemple, le World Economic Forum recense dans son rapport « Future of Work » de 2019 les 10 soft skills suivantes qui seraient clé à horizon 2022 :

- 1 **RÉFLEXION ANALYTIQUE ET INNOVATION**
- 2 **APPRENTISSAGE ACTIF ET STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE**
- 3 **RÉSOLUTION DE PROBLÈMES COMPLEXES**
- 4 **RÉFLEXION ET ANALYSE CRITIQUES**
- 5 **CRÉATIVITÉ, ORIGINALITÉ ET INITIATIVE**
- 6 **LEADERSHIP ET INFLUENCE SOCIALE**
- 7 **UTILISATION, SUIVI ET CONTRÔLE DES TECHNOLOGIES**
- 8 **CONCEPTION ET PROGRAMMATION DE LA TECHNOLOGIE**
- 9 **RÉSILIENCE, TOLÉRANCE AU STRESS ET FLEXIBILITÉ**
- 10 **RAISONNEMENT, RÉSOLUTION DE PROBLÈMES ET IDÉATION**

En parallèle de ces grandes orientations et de manière opérationnelle, nous observons un consensus sur le fait que les soft skills doivent être propres à chaque entreprise.

Thibaut Champey, Country Manager France Dropbox: **“Il y a beaucoup de soft skills, il appartient à l'entreprise de définir ce qui est le mieux pour elle”.**

Dropbox, comme beaucoup d'entreprises matures sur ce sujet, est allé jusqu'à les rendre plus granulaires en les adaptant au niveau des métiers.

Pour Philippe Cavat, CEO d'Alexander Hughes Human Capital: **“Il faut partir de la composante « Soft » de la stratégie en identifiant les écarts entre culture actuelle et culture cible de l'organisation, puis traduire cette culture cible en soft skills à développer. Nous avons pour ce faire établi une correspondance entre les 8 caractéristiques qui typent une culture d'organisation d'une part et les 28 soft skills qui constituent l'ADN des leaders d'autre part”**

La réflexion stratégique consiste à partir des capacités que l'entreprise va devoir développer pour accomplir sa stratégie (innovation / acquisition...) à définir : quelles sont les compétences nécessaires au niveau humain ? Puis à définir : quelles sont les capacités de l'organisation à acquérir ou développer ces compétences ?

Pour Claire Bussac, Directrice des risques et de la conformité chez Crédit Agricole Brie Picardie, **“c'est tout l'écosystème de l'entreprise qui doit valoriser les soft skills car pour les développer l'environnement doit autoriser le risque d'échouer. Autrement c'est l'hypocrisie qui l'emporte.”**

Il faut pouvoir intégrer les modes opératoires et la culture de l'entreprise : quelles sont les compétences à avoir pour être en ligne avec nos valeurs / notre mission ? Cela permet de clarifier le pourquoi de la démarche.



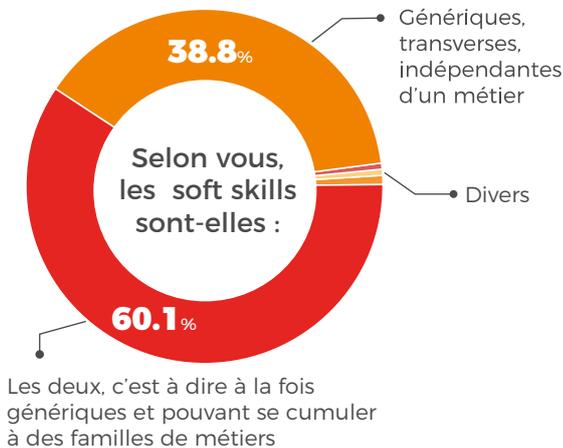
Thibaut Champey,  
Country Manager France  
Dropbox:

**“Nous sommes partis de la culture et des valeurs, nous avons organisé des groupes de travail avec des contributeurs individuels et des managers, nous avons travaillé sur les valeurs qui vont porter le business, puis nous avons retenu les softs skills qui soutiennent cela”**

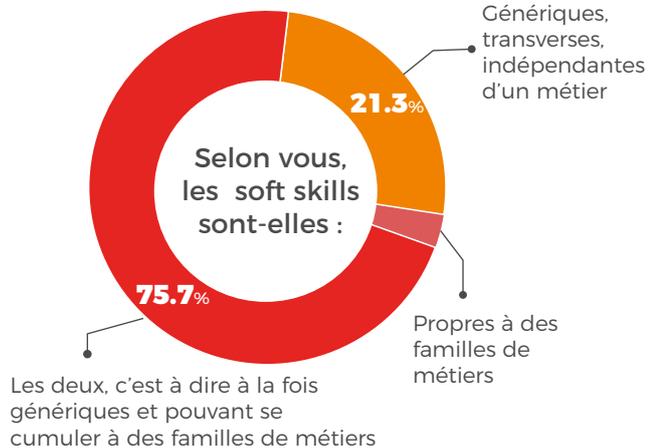
## 9. Les soft skills se définissent aussi en lien avec des familles de métiers

La majorité des répondants au questionnaire quantitatif (60% de ceux occupant un emploi et 76% des étudiants) considère que les soft skills doivent à la fois être génériques et adaptées à la culture et les challenges business de l'entreprise.

### Répondants occupant un emploi



### Répondants étudiants



Les soft skills peuvent ainsi s'adapter plus finement aux branches ou aux métiers en adoptant une granularité plus proche de la réalité de ces activités.

Le système mis en place doit toutefois permettre de garder de l'agilité : bien que l'on ait tendance au départ à imaginer une approche très précise par métier, par niveau de séniorité, cela peut vite s'avérer trop complexe, et dans les faits pas toujours utilisé.

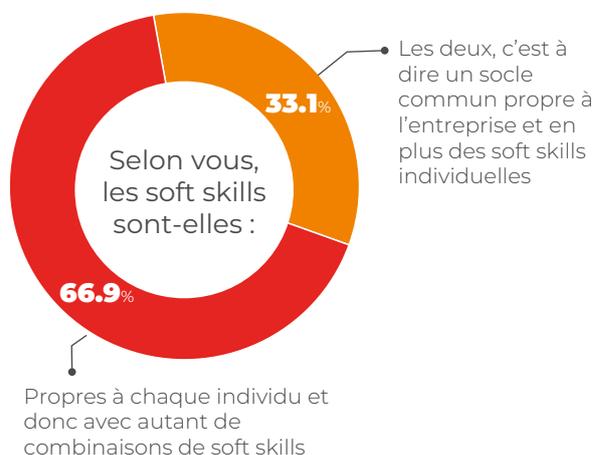
Les répondants au questionnaire quantitatif considèrent à **55%** pour les répondants occupant un emploi et **67%** pour les étudiants que les soft skills devraient être définies de façon propre à chaque individu.

Par ailleurs, ils sont **43%** pour ceux occupant un emploi et **33%** pour les étudiants à considérer que la définition des soft skills en entreprise doit s'articuler à la fois autour de ses soft skills individuelles et d'un socle commun à l'entreprise.

### Répondants occupant un emploi



### Répondants étudiants





**Partie 5 :  
DANS QUELS  
DOMAINES UTILISER  
LES SOFT SKILLS ?**

## 10. Pour recruter

L'usage le plus répandu des soft skills aujourd'hui concerne incontestablement la phase du recrutement. Un grand nombre d'outils a été créé pour aider les RH et recruteurs à analyser les soft skills des candidats qu'ils rencontrent.

Pour l'entreprise, cette simple mention des soft skills souhaitées pour le poste illustre déjà qu'une réflexion a été menée et semble alors ouvrir la possibilité aux candidats de postuler même si des compétences techniques ou une partie de leur expérience manquerait à la liste attendue par l'entreprise. Pour l'entreprise qui diffuse l'offre, la démarche est déjà un gage d'attractivité et de modernité de son processus.

Il ne faut cependant pas s'arrêter à la fonction de "filtre à l'embauche".

L'enjeu n'est plus à démontrer, les compétences personnelles et interpersonnelles constituent une source d'information très riche permettant de découvrir la capacité du candidat à s'adapter aux exigences ou à l'environnement du poste en question, à sa future équipe, à s'épanouir dans ses missions... En bref, aller plus loin dans l'évaluation de la candidature et la compréhension du profil que traduit un diplôme et/ou une expérience passée.

Une organisation ayant défini ses soft skills cibles idéales, correspondantes à ses valeurs et sa stratégie business, gagnera alors en efficacité lors du recrutement. Cela lui permet de donner et d'objectiver les clés pour réussir son intégration.

Richard Toper, Président fondateur de SETICS : **"Quand on recrute des gens très expérimentés ou qui viennent de grands groupes, on a besoin d'évaluer leurs soft skills pour s'assurer que leur savoir-être correspond à notre mode de fonctionnement de PME."**

David Bernard, CEO d'AssessFirst : **"Analyser les soft skills lors des entretiens de recrutement nous a permis d'intégrer des personnes aux profils complètement différents, qui n'auraient jamais été recrutés sur la base de diplômes ou de hard skills : ancienne danseuse du Lido, vendeur de pièces de grues, ou encore notre CTO qui a commencé sa carrière comme postier."**

Certaines entreprises, qu'elles aient intégré ou non un outil dédié aux soft skills, ont modifié structurellement leur processus de recrutement pour analyser avec précision les soft skills de leurs candidats.

Exemple chez Dropbox, où Thibaut Champey, Country Manager France nous partage ceci : **"Un entretien du process de recrutement est dédié à la culture et aux soft skills. il repose sur un set de questions prédéfinies, avec des marqueurs précis attendus en termes de réponse, une grille qui permet d'analyser de la façon la plus objective possible les réponses du candidat"**

Cette tendance n'est pas nouvelle, une étude Monster parue en janvier 2019<sup>1</sup> présentait déjà que "90% des recruteurs étaient convaincus que les compétences comportementales continueraient à prendre de l'importance au travail". Notre étude de mars 2021 le confirme : 98% des répondants estiment que les soft skills doivent être analysées lors du recrutement.

Dans les faits, les pratiques progressent : une étude récente de Boosters<sup>2</sup> nous indique que près de 90 % des offres d'emploi contiennent des soft skills, en moyenne 4 soft skills sont attendues par offre et pour 10% des offres, 10 soft skills sont requises.

En parallèle de l'utilisation grandissante des soft skills en entretien de recrutement, il apparaît alors nécessaire pour les candidats de se préparer aux futures questions des recruteurs.

Du point de vue des candidats, l'analyse de leurs propres soft skills constitue un avantage précieux dans la phase de recrutement. Avoir mené une réflexion sur les compétences personnelles et interpersonnelles mobilisées à

l'occasion d'une expérience quelle qu'elle soit permet d'objectiver et rendre concrète son explication et de mieux mettre en valeur ses expériences. Bref, de muscler la présentation de soi et la mise en valeur de son profil.

**Amélie de Lacoste,**

VP Human Resources chez Danone,

**“Apprendre à se connaître, c'est la clé pour orienter sa carrière : savoir identifier les soft skills que l'on possède et celles à acquérir.”**

Pour candidats et recruteurs, l'exercice ouvre alors de nouvelles opportunités : en traduisant à partir de toutes ses expériences les soft skills mobilisées, le candidat offre au recruteur une vision élargie et précise de son potentiel.

Vues sous cet angle, **les soft skills deviennent alors un langage permettant de valoriser, d'objectiver et de mesurer les compétences humaines d'une personne au travers d'une démarche de réflexion croisée.**

## LES SOFT SKILLS COMME MOTEUR DE L'EMPLOYABILITÉ

L'association Article 1, à travers son programme digital Jobready, a choisi d'offrir au plus grand nombre la possibilité de découvrir et valoriser ses soft skills.

Analyse de l'intérêt de la démarche pour les candidats, avec Bertrand Chédé, Directeur du programme Jobready.

**“Pour un candidat c'est d'abord renforcer l'estime de soi. Adopter cette posture réflexive permet en effet aux candidats de mieux réussir leur entretien car ils sont mieux en capacité de parler d'eux-mêmes et de leurs expériences.**

**Cette confiance les autorise à postuler à des jobs auxquels ils n'auraient pas pensé, les soft skills étant de plus en plus affichées dans les fiches de poste, elles ouvrent le vivier des candidatures. Les entreprises recrutant sur des métiers en tension se convertissent particulièrement à la démarche: métiers de bouche, restauration collective, aide à la personne. En adaptant leurs critères historiques de recrutement, elles s'ouvrent ainsi un nouveau vivier de candidats”.**



**Bertrand Chédé**  
Directeur Jobready

<sup>1</sup><https://www.monster.fr/conseil-carriere/article/5-points-a-retenir-sur-importance-soft-skills>

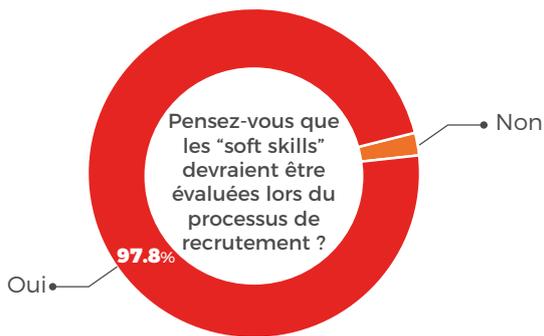
<sup>2</sup><https://boost.rs/%e2%86%92-etude-boosters-soft-skills-et-marche-de-lemploi/>

Jobready a ainsi permis à plus de **8000** utilisateurs de découvrir leurs soft skills, **78%** ayant déclaré qu'ils avaient une connaissance nulle, faible ou moyenne des soft skills avant de démarrer le programme, **88%** déclarent avoir appris de nouvelles connaissances grâce à **Jobready**.

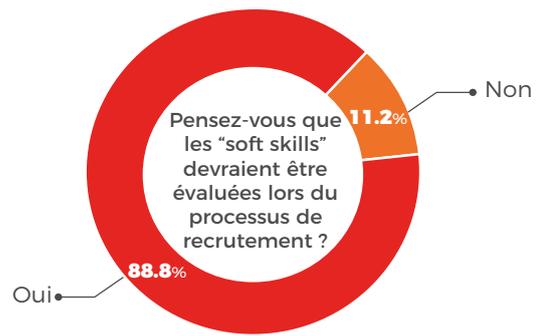
Bien que la majorité des répondants à notre étude quantitative alloue une place prépondérante aux soft skills dans le processus de recrutement (98% des répondants occupant un emploi et 89% des étudiants), allant même jusqu'à considérer qu'elles peuvent constituer l'unique critère de recrutement pour 65% des répondants occupant un emploi, l'évaluation des soft skills ne semble pas être considérée comme objective par la grande majorité des interviewés (83% des répondants occupant un emploi).

Par ailleurs, bien que l'attachement à analyser les soft skills lors d'un entretien de recrutement apparaisse aujourd'hui comme incontournable, les personnes interrogées expriment qu'une approche "tout soft skills" ne serait pas idéale. Il s'agit donc de trouver un nouvel équilibre entre soft skills et compétences techniques nécessaires pour l'exercice d'un métier.

**Pensez-vous que les "soft skills" devraient être évaluées lors du processus de recrutement ?**

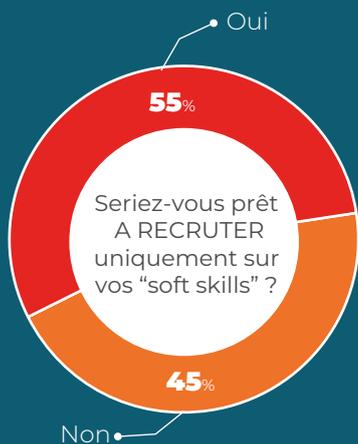


Répondants occupant un emploi



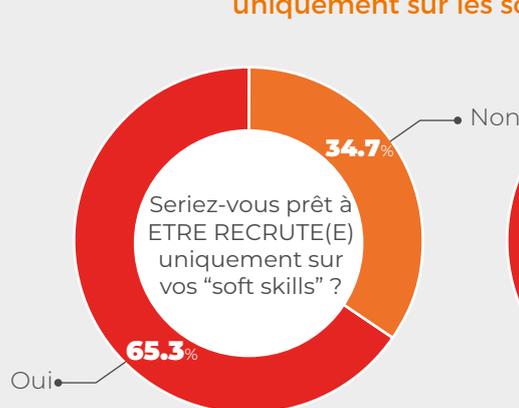
Répondants étudiants

**Seriez-vous prêt à RECRUTER uniquement sur les "soft skills" ?**

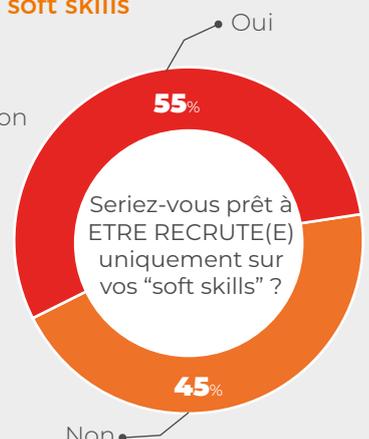


Répondants occupant un emploi

**Seriez-vous prêt à ÊTRE RECRUTE(E) uniquement sur les soft skills ?**



Répondants occupant un emploi



Répondants étudiants

## Scène classique de recrutement.

Le candidat indique dans son cv qu'il a joué au football en club pendant 6 ans. Au pire, cela n'éveille pas de question du recruteur à qui cette expérience importe peu. Au mieux, quelques questions sont posées sur le poste joué, les compétitions gagnées...?

Est-ce cela que l'on veut tirer de cette expérience? Et si le candidat savait présenter la détermination et le sens de l'effort dont il a fait preuve pour progresser et devenir titulaire? Son sens du leadership lorsqu'il était capitaine et qu'il remobilisait son équipe à la mi-temps? Sa diplomatie avec le Président du Club pour négocier l'achat de nouveaux maillots...

Cet exemple s'appuie sur une expérience personnelle, ouvrant alors la perspective des compétences mobilisées dans

d'autres situations que des situations professionnelles. Cette analyse transversale offre donc à l'entreprise un vivier nouveau de candidatures et une diversité des profils très difficile à atteindre si l'on se contente de recruter des personnes aux parcours identiques à celles ayant occupé le poste précédemment.



En recrutement, ce sont désormais de nouvelles options qui se dessinent : alors que les grandes entreprises sont en perte d'attractivité auprès des talents des grandes écoles (sens, raison d'être ...) il y a une opportunité réelle à se tourner vers d'autres profils puisque le palmarès des écoles n'apporte plus le sourcing de candidatures nécessaires. La prise de conscience de l'importance des softs skills amène ainsi plus de diversité et moins de centrage sur le seul diplôme. Cette opportunité autorise davantage de diversité dans les profils, peut-être la fin du formatage par le diplôme, et de fait des arrivages au sein des entreprises de collaborateurs pluriels, plus à même, par leur complémentarité, de porter des regards neufs et différenciés sur les nouveaux enjeux de l'entreprise.

### 11. Pour évaluer la performance individuelle

Lorsqu'une collaboration naît à partir d'un processus ayant permis d'avoir une appréciation croisée des soft skills mobilisables par le nouveau salarié et attendues par son manager, elle promet d'être fructueuse.

L'inverse est statistiquement un échec. Dans l'ouvrage *Hiring for "attitude"* Mark Murphy, le fondateur et CEO de l'institut Leadership IQ, présente les résultats de son étude de 20 000 nouvelles embauches. Chaque nouveau recruté a été suivi sur une période de 18 mois. Au bout de cette période, 46% des personnes recrutées ont quitté l'entreprise.

**L'enseignement principal : dans 9 cas sur 10 l'échec intervient pour des raisons comportementales et non techniques.**

Menons la réflexion à propos des recrutements ratés vécus autour de nous, est-ce pour des raisons d'inadéquation des compétences techniques...?

Le turn over et le délai de performance - time to perform - sont alors les deux indicateurs considérablement impactés par un processus de recrutement intégrant ou non les soft skills. Le nouvel embauché connaît mieux ce qui est attendu de lui et ce qui fait qu'il a été choisi. Le manager y puise des leviers d'action pour mobiliser au mieux ses compétences et renforcer celles qui doivent l'être.

A partir de cette "photo de départ", l'entreprise pourra alors consacrer une partie de son plan de développement des compétences pour cibler les points de progrès souhaités. Ici encore les pratiques progressent. L'étude de Monster précitée de 2019 présentait qu'un peu plus de 20% des entreprises avaient mis en place un plan de formation visant à développer les soft skills. On estime ce chiffre aujourd'hui à un peu plus de 35%.

Aux côtés de la notation annuelle relative à l'atteinte des objectifs métier (le "QUOI"), certaines entreprises ont intégré l'évaluation des soft skills (le "COMMENT") pour décider des augmentations et de la rémunération variable.

**Hervé Andorre** Vice Président Culture & Management Dassault Systèmes nous partage **"COMMENT", c'est-à-dire le leadership personnel, conduit à une performance durable et à la possibilité d'un pourcentage d'augmentation supérieur."**

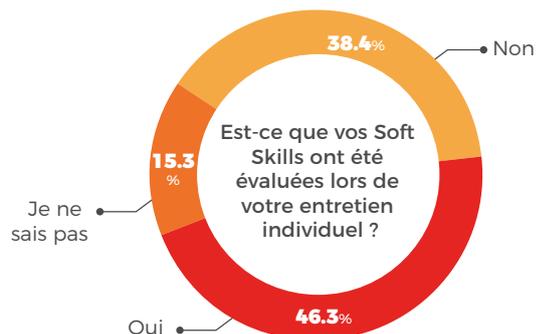
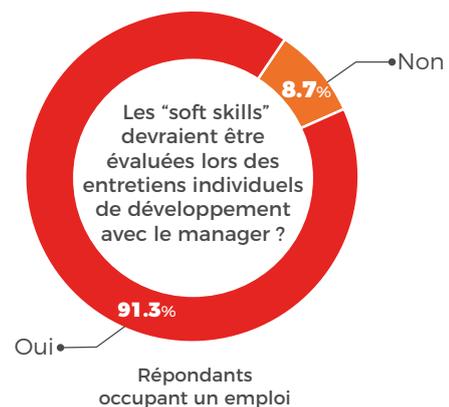
L'appréciation de la manière dont le collaborateur s'investit dans son travail apporte par ailleurs beaucoup de valeur à la relation managériale, notamment lors de l'entretien individuel. Évaluer les soft skills

permet de prendre en compte l'implication des personnes dans l'évaluation globale. Cela permet alors d'apporter une autre dimension à l'entretien annuel, d'autres questions : où en êtes-vous de votre développement ? de votre trajectoire, de votre rapport avec les autres ?

Cela aide aussi à comprendre le manque de performance. Cela donne des clés de lecture à quelqu'un qui serait en difficulté sur sa mission.

Puisque les soft skills deviennent un nouveau champ de compétences à développer, elles permettent aussi de déployer un nouveau territoire d'analyse de la performance et du développement du collaborateur.

Enfin, nos répondants plébiscitent à plus de 90% la prise en compte des soft skills dans le développement du collaborateur. Cela permet d'apporter une nouvelle dimension à l'entretien individuel avec son manager : rechercher ensemble les compétences comportementales nécessaires à la bonne réalisation de la mission, s'interroger sur les moyens mis en place pour les développer, les mesurer, les faire progresser, et faire le bilan de la trajectoire individuelle de chacun.



## 12. Pour renforcer la performance d'une organisation

Les modes de collaboration ont changé : organisations plus horizontales que verticales, prise de conscience que les silos nuisent à la performance, réflexions et travaux sur l'expérience collaborateur ... Les manières de travailler évoluent pour accompagner la transformation des entreprises.

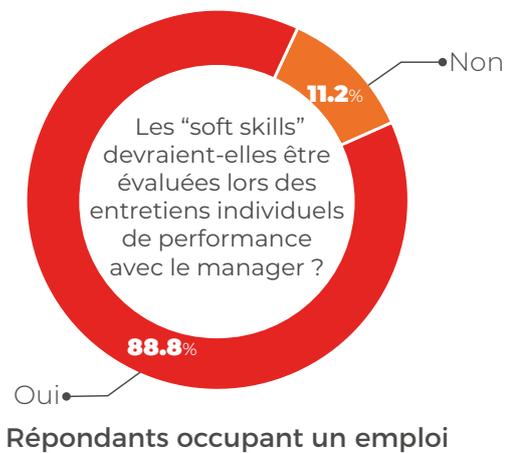
Développer son adaptabilité, sa résilience, sa capacité à se réinventer sont devenus les clés pour faire face aux changements permanents auxquels l'entreprise est confrontée; et les collaborateurs qui ont su développer leurs compétences comportementales sont les mieux armés pour ne pas subir, mais au contraire être les acteurs du changement et renforcer l'organisation.

Marie-Josée Bernard analyse dans la *Harvard Business Review* en juin 2020 la **“résilience organisationnelle” des entreprises qui est le socle sur lequel s'appuyer pour accompagner l'après-pandémie et la reprise. Elle précise que “l'organisation a besoin de transparence et de discernement. Ces fabuleux talents de force, de résistance et d'adaptabilité associées qui ont été déployés pendant la crise sont des vrais gisements pour relancer l'activité”.**

Dans l'analyse de la performance quantitative, la prise en compte de l'analyse des soft skills permettra de nuancer un jugement: par exemple en 2020, pour beaucoup, la pandémie et la situation de crise ont rendu les objectifs irréalistes ; pour autant, nombre de collaborateurs ont fourni des efforts colossaux pour se réinventer, faire face et innover.

De même pour comprendre une sous-performance, la recherche d'une carence sur un comportement pourtant nécessaire à la fonction permettra de donner des clés de lecture à quelqu'un en difficulté sur sa mission; cette analyse permettra aussi d'identifier

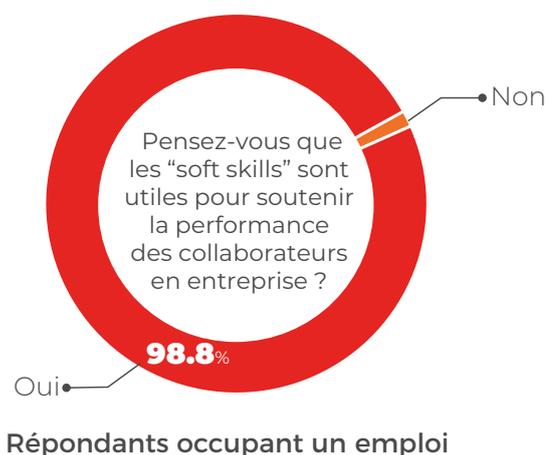
des leviers pour résoudre cette difficulté et permettre au collaborateur d'acquérir la ou les compétences comportementales qui lui font défaut.



**Anne Thevenet Abitbol**, VP Prospective et New concepts chez Danone nous parle de sa vision de l'efficacité des programme Eve et Octave chez Danone : **“Quand les gens entrent dans ce programme, ils arrêtent d'être des victimes, ils sont en mode solution, ils sont acteurs du changement, on transforme les gens profondément dans leurs attitudes”.**

Finalement tout le monde est gagnant : à la fois le collaborateur se sent plus armé et mieux préparé pour faire face aux incertitudes de son métier, et l'organisation se trouve renforcée par la volonté de transformation et la confiance de collaborateurs prêts à relever les défis du changement.

Unanimement nos répondants considèrent que les soft skills sont utiles pour soutenir la performance des collaborateurs.



Pourquoi ? car le développement des soft skills rend l'individu plus performant en étant en meilleure adéquation avec ce qui est attendu sur le poste. Donner du sens à son projet, à sa trajectoire professionnelle, savoir se raconter, autant d'éléments qui renforcent l'alignement et l'engagement des collaborateurs.

Et ceci est vrai tant pour les jeunes diplômés qui doivent saisir les clés pour comprendre le fonctionnement et réussir dans leur nouvelle entreprise, que pour les profils plus expérimentés qui doivent s'assurer d'être alignés avec la culture et les modes de collaboration de l'entreprise qu'ils rejoignent.

Comme le titre *Harvard Business Review* en 2019 "Le leader de demain devra combiner intelligence émotionnelle, artificielle et collective". Car les dirigeants aussi sont très attendus sur les soft skills, les salariés estiment qu'un dirigeant doit faire preuve de compétences de savoir-être qui dépassent largement les hard skills nécessaires au rôle.

A ce titre, le limogeage en février 2020 d'Isabelle Kocher à la tête d'Engie expliqué, en creux, par son "manque d'intelligence émotionnelle" est une première.

Comme le pointe **Patrick Buffet**, coach et associé chez Lugh & Co dans son entretien aux *Echos* du 10 mars 2020 **"un bon dirigeant d'entreprise doit être armé de toutes les formes d'intelligences et de façon équilibrée. Depuis Howard Gartner et sa théorie des intelligences multiples, étouffée par les avancées des neurosciences et les travaux du psychologue américain Daniel Goleman, nous savons que nous disposons tous d'un capital d'intelligences fabuleux. Les intelligences analytiques et logiques, piliers de l'éducation de la Grèce antique à nos jours, sont bien connues et mesurées. Les intelligences pratiques, les intelligences émotionnelles et les intelligences sociales sont de compréhension et de notoriété plus récentes. Mais c'est de l'équilibre de toutes**

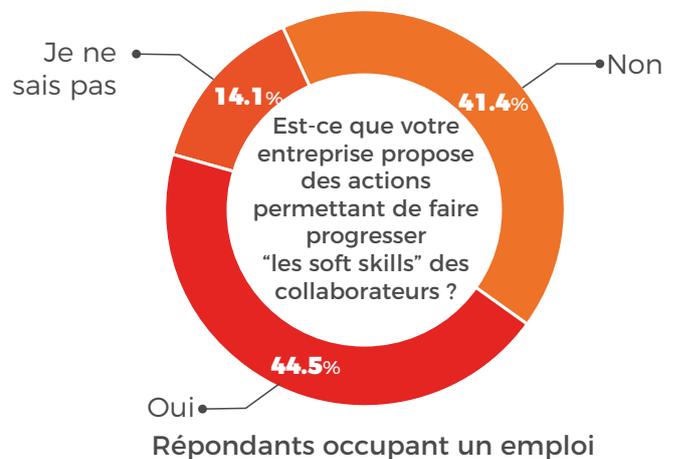
**ces familles que se nourrissent le leadership idéal, la réussite du dirigeant et, donc, le succès de son entreprise."**

Se connaître, trouver sa place, être attentif à son comportement et à l'impact de ses agissements sur son environnement : autant de clés qui permettent à chaque collaborateur de dépasser la technicité de sa fonction pour développer une approche réflexive et l'introspection nécessaire à l'épanouissement professionnel.

Pour autant, si les soft skills contribuent à la performance, la mise en place d'éléments de suivi ou même d'actions permettant de les développer fait cruellement défaut.

C'est le grand écart entre d'un côté la réalité du besoin et de l'autre la réalité du terrain.

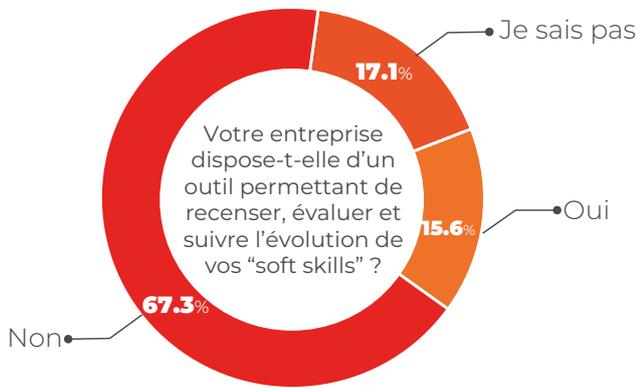
Dans la perception de plus de 58% des répondants, rien n'est mis ou ne semble être mis en place dans leur entreprise !





**Partie 6 :**  
**COMMENT ÉVALUER**  
**EFFICACEMENT LES**  
**SOFT SKILLS ?**

Nous émettons l'hypothèse qu'un manque de données quantifiées puisse être l'une des raisons de la lente évolution sur la mesure des soft skills, ainsi que l'absence d'outils pour recenser, évaluer et suivre les soft skills dans une organisation. Ce point est d'ailleurs remonté par 70% des répondants.

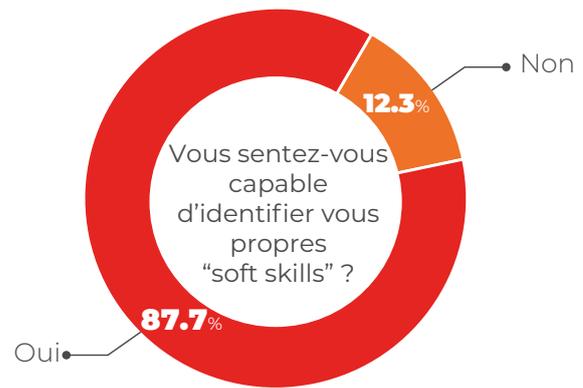


Répondants occupant un emploi

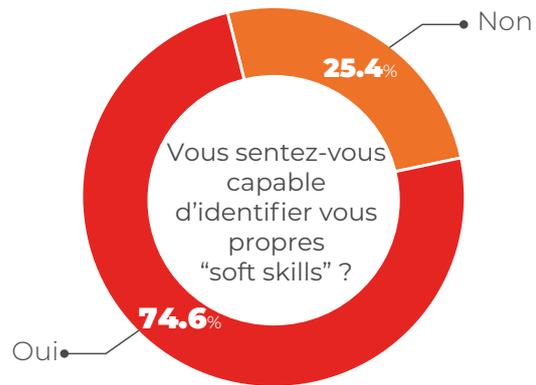
Une gestion individualisée des soft skills requiert en effet de pouvoir se doter d'un outil de type "Talent Management" qui permet un suivi individuel et automatisé des soft skills pour chacun des collaborateurs. Ainsi, même si la démarche ne doit pas partir de l'outil, une telle approche ne peut se faire sans système d'information adapté et référentiel de compétences automatisé régulièrement mis à jour. Cela permet d'objectiver la maîtrise des soft skills, d'en automatiser la mesure, et de progresser tant pour les recruteurs, les RH que les managers.

### 13. Les soft skills peuvent et doivent être évaluées

Nous sommes capables d'identifier nos propres soft skills ! Voici ce que nous disent les répondants au questionnaire quantitatif qui se sentent en majorité à même d'identifier par eux même leurs soft skills, avec sans surprise un peu moins d'autonomie chez les étudiants.



Répondants occupant un emploi



Répondants étudiants

En matière d'évaluation, les experts interviewés s'accordent également à dire que les softs skills peuvent s'évaluer. L'enjeu est de pouvoir formaliser et identifier des indicateurs observables, voire quantitatifs. Ainsi Audencia indique que l'évaluation des stages intègre les soft skills développées par les étudiants. Dassault a intégré ces évaluations dans leurs revues collaborateurs pour permettre ainsi une mesure régulière et répétée.

En matière de nature de critère d'évaluation, deux aspects semblent importants. D'un côté certains experts insistent sur le caractère quantitatif de l'évaluation :

Cécile Jarleton, Doctorante en psychologie du travail nous dit : **“Il faut avoir des indicateurs observables, il existe des tests, des échelles. On peut aussi évaluer les compétences de départ, puis mesurer des situations tests avec des T0 puis à 3 mois, puis à 6 mois.”**

De l'autre, certains experts insistent sur les aspects qualitatifs des soft skills :

Jérôme Hoarau, auteur du livre *“Soft Skills”* s'intéresse lui **“à la dimension qualitative autour des soft skills, à savoir expliquer comment chacun a réussi à mobiliser cette compétence dans une situation”.**

## 14. Les biais cognitifs et l'exercice délicat de l'objectivation

Si la tendance d'analyser les soft skills lors du recrutement notamment est devenue aujourd'hui une réalité dans beaucoup d'entreprises, un problème majeur persiste et reste le principal frein à une généralisation de cette pratique : celui de l'objectivation des soft skills. Notre étude le montre, 83 % des personnes interrogées estiment que l'évaluation des soft skills n'est pas objective lors du processus de recrutement qu'ils ont suivi. La principale raison à cela semble être le fait que les soft skills soient encore principalement

évaluées par les recruteurs directement. Bien que formés à l'exercice - lorsqu'ils le sont - chaque recruteur en position d'évaluation fonctionnera alors avec son propre système de valeurs et d'interprétation. Et c'est sans compter les innombrables biais cognitifs qui viennent rendre cette objectivation difficile.

Le premier niveau permettant cette objectivation apparaît être le travail que le candidat peut faire lui-même pour illustrer ses réussites passées. A un niveau supplémentaire, la formation des recruteurs pour contourner leurs propres biais et ajuster leurs questions. Enfin vient l'opportunité d'intégrer un outil spécifique permettant de définir et d'évaluer spécifiquement ces compétences et d'apprécier celles que nous ne soupçonnons pas chez les candidats.





**Partie 7 :**  
**QUELLES SONT LES**  
**BONNES PRATIQUES**  
**POUR LIMITER LES**  
**RISQUES ?**

## 15. Contrôler l'objectivité de l'évaluation et de l'usage des soft skills

La difficulté à donner une définition claire, communément admise et exhaustive des soft skills alerte d'emblée sur le danger de l'amalgame, des clichés et des biais de chacun quand on parle de compétences comportementales.

L'enjeu est de chercher dans toutes les étapes pour les développer au sein d'une organisation- à objectiver leur évaluation, à mettre en place des éléments de suivi, à fonder leur appréciation sur des critères définis et précis capables de réduire et neutraliser les biais.

Cécile Jarleton, Doctorante en psychologie du travail : **“un des risques est le manque de connaissance et d'objectivité avec lequel on approche les soft skills.”**

Dominique Duquesnoy, CEO Performanse : **“L'objectif du concepteur dans l'élaboration d'un questionnaire est de limiter les effets de désirabilité sociale et de rendre inopérantes les stratégies de réponse. Par ailleurs, lors d'entretiens de recrutement, il faut avoir conscience des biais cognitifs qui tendent à rechercher et être attentif à des données qui accréditent ses propres représentations”**

Jérôme Hoarau, Auteur du livre *“Soft Skills”* attire notre attention sur **“le caractère subjectif des évaluations des soft skills”**.

Amélie de Lacoste, VP Human Resources chez Danone, alerte aussi sur le risque de surpondérer le poids des soft vs hard skills. L'enjeu est de trouver l'équilibre, la bonne balance entre soft et hard skills pour chaque métier.

## 16. Veiller à ne pas enfermer les gens dans des cases et respecter les diversités individuelles

Déterminer un référentiel, un ensemble défini de soft skills qui fondent la culture et les valeurs de l'entreprise, semble désormais indispensable. Pour autant, si l'on recherche les mêmes compétences comportementales chez tous les collaborateurs, ne risque-t-on pas de constituer des équipes de “clones”?

Comment faire alors pour identifier à la fois au niveau macro entreprise mais aussi au niveau micro par métier les soft skills requises ? Peut-être l'ouverture à des regards différents, la recherche de pluralité et la conscience de la nécessaire diversité des expériences constituent-elles les fondations des référentiels à bâtir.

Cécile Jarleton, Doctorante en psychologie du travail : **“Il y a des risques de stéréotypes, d'enfermer les individus dans des schémas.”**

Jérôme Hoarau, Auteur du livre *“Soft Skills”* nous rappelle que **“l'expression d'une soft skill peut être différente d'une personne à l'autre. Pour objectiver et mesurer on sort du côté humain, unique et singulier pour entrer dans de la systématisation, de la standardisation de quelque chose qui est singulier, chaque personne est différente”**.

Anne Thevenet Abitbol, VP Prospective et New concepts chez Danone nous parle ainsi du Programme Eve qui vise à aider les femmes à avoir confiance en elles, à oser être soi pour pouvoir agir. Selon elle **“plus on cultive sa singularité, plus on est efficace et plus on est contagieux”**.

<sup>1</sup>Soft Skills - Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière”. Julien Bouret, Jérôme Hoarau, Fabrice Mauléon · 2018, Ed. Dunod



Fathallah Charef  
DRH chez Intermarché Netto

nous offre un autre point de vue : **“On entend souvent que lorsqu'on recherche un socle de base de soft skills lors du recrutement, cela reviendrait à embaucher “des moutons”. Je considère au contraire que c'est le moyen de recruter des gens différents mais animés par les mêmes motivations profondes.”**

## 17. Établir une frontière entre le professionnel et le personnel

Les compétences comportementales sont des compétences identifiées comme nécessaires dans l'exercice professionnel. Il ne s'agit pas de traits de personnalité même si - comme pour toute compétence hard ou soft - chacun peut avoir des prédispositions naturelles qui rendent l'apprentissage et l'acquisition des compétences plus ou moins aisés.

Ainsi une personnalité “timide” peut se révéler très “à l'aise socialement” dans sa fonction professionnelle.

Pour autant, il semble nécessaire d'être attentif dans l'appréciation des soft skills à ne pas empiéter sur la sphère personnelle et à établir une limite certaine entre les aspects individuels et personnels et les comportements requis dans le monde professionnel. On parle bien de “savoir-être”, et non d' “être”.

Cécile Jarleton, Doctorante en psychologie du travail : **“Les compétences émotionnelles et relationnelles sont personnelles et intimes. Elles touchent souvent à une part de vulnérabilité chez les individus. Il faut donc avoir en tête que le domaine professionnel ne peut pas permettre des changements profonds en la matière chez les individus.”**

## 18. Être vigilant avec le caractère prédictif des modèles de soft skills

Notre conviction est qu'il existe bien différentes manières d'exercer son métier et de performer. Fédérer une équipe autour d'objectifs communs est l'objectif de tout leader. Certains pourront y parvenir grâce à un fort charisme et des compétences oratoires certaines ; d'autres y parviendront par une grande empathie et une attention particulière à chacun ; d'autres encore par le courage et l'assertivité ; d'autres enfin par des compétences organisationnelles qui cimentent l'équipe.

Aussi il semble important de conserver une certaine distance face aux modèles dits prédictifs en recrutement ou en développement qui tirent des traits parfois trop rapides entre l'investissement dans les soft skills et l'impact sur la performance et l'engagement des collaborateurs. Si l'utilité et l'importance de compétences comportementales dans la performance est aujourd'hui une évidence, les éléments constitutifs des modèles prédictifs doivent néanmoins être questionnés.

Dominique Duquesnoy, CEO Performanse : **“il est faux de prédire une réussite dans un métier à partir d'un test de personnalité. Une compétence comportementale (soft skill) doit prendre en compte plusieurs facteurs pour prédire la contribution, les différentes performances (à la tâche, adaptative, contextuelle) et surtout prendre en considération des données liées aux postes et à l'environnement pour déterminer les facteurs qui contribuent le plus à la performance”.**

## **Conclusion :**

**12 CONSEILS POUR UNE  
ORGANISATION QUI SOUHAITE  
DÉVELOPPER L'USAGE DES  
SOFT SKILLS**



## 12 conseils pour une organisation qui souhaite développer l'usage des soft skills

- 1** **Commencez** par une étude de fond permettant de définir un socle de soft skills aligné sur votre culture et votre stratégie business
- 2** **Consolidez** ce socle par un processus itératif et inclusif avec des salariés volontaires
- 3** **Déclinez** votre stratégie business en capacités organisationnelles clés puis en compétences (inter)personnelles nécessaires pour aller vers cette stratégie
- 4** **Trouvez** le niveau de finesse de l'analyse des soft skills qui correspond à l'usage que vous voulez en faire
- 5** **Appuyez-vous** sur un outil pour vous aider à objectiver votre analyse
- 6** En recrutement, **acceptez** de vous laisser surprendre par des candidats qui n'auraient pas le profil idéal selon des codes diplôme / expérience mais qui auraient acquis les soft skills que vous attendez
- 7** **Intégrez** l'analyse des soft skills dans les évaluations du collaborateur en l'amenant à s'auto-positionner sur les soft skills de son choix
- 8** En termes de gestion de la performance : **valorisez** le COMMENT les résultats sont atteints, en complément du niveau d'atteinte
- 9** Pour le développement des soft skills, **commencez** par les collaborateurs volontaires, sans en faire une démarche obligatoire
- 10** **Privilégiez** des formats expérientiels aux formations théoriques
- 11** **Bâissez** un référentiel qui soit évolutif
- 12** Ne **négligez pas** les risques

Développer ses soft skills pour bâtir les métiers de demain est essentiel.

L'enquête que nous avons menée nous a confirmé que les soft skills constituent un phénomène durable et important pour le futur du travail. Notre démarche vise à apporter un éclairage concret sur les soft skills, sur la manière de les identifier, de les développer et de les utiliser pour améliorer l'employabilité.

Les compétences comportementales, personnelles et interpersonnelles peuvent être innées mais aussi s'acquérir et s'enseigner tout au long de la vie. Les entreprises qui voudraient se lancer dans une telle démarche peuvent les définir à l'aune de leurs enjeux business, mais aussi de leur culture. Il est essentiel de mettre en place des process, voire des outils permettant de mesurer les soft skills, et de les développer tout au long de la vie de chaque salarié.

Une telle démarche devra s'accompagner de garde-fous permettant de conserver de l'objectivité, lutter contre les biais cognitifs et respecter chaque individu.

**Pour Valérie Gaudard,**

Directrice Culture, communities et People Lab' chez Engie



**Se projeter vers le futur c'est penser les choses en rond et pas en carré, avoir une pensée globale, systémique, presque philosophique. Et surtout développer son empathie autour des systèmes vivants : la biologie, la culture scientifique, le respect des êtres vivants (soft skill du futur), la conscience d'appartenir aux êtres vivants. Le vivant est un tout.**



## REMERCIEMENTS

Nous exprimons nos chaleureux remerciements aux personnes qui ont contribué à ces recherches.

Notre gratitude va en particulier aux répondants à l'enquête menée en ligne, et aux personnes qui ont partagé leur vision et donné de leur temps précieux, lors des interviews menées dans le cadre de l'analyse qualitative.

### Terrain qualitatif

Experts, collaborateurs RH et acteurs d'outils RH interviewés de novembre 2020 à janvier 2021 :

- Amélie de Lacoste - VP of Human Resources chez Danone
- Anne Thevenet-Abitbol - VP Prospective et Nouveaux concepts chez Danone
- Bertrand Chédé - Directeur du programme Jobready
- Cécile Jarleton - doctorante en compétences émotionnelles @LeLabRH
- Claire Bussac - Directrice des risques et de la conformité chez Crédit Agricole Brie Picardie
- David Bernard - Fondateur et CEO d'AssessFirst
- Dominique Duquesnoy - CEO Performanse
- Fathallah Charef - DRH chez Intermarché - Netto
- Francoise Marcus - Directrice Relations Entreprises et Diplômés à Audencia et Déléguée Générale Fondation Audencia
- Hervé Andorre - Culture & Management Vice President chez Dassault Systèmes
- Jérôme Hoarau - co-auteur livre "Les Soft Skills" - Editions Dunod
- Nadine Kaufmann - Responsable formation chez Crédit Agricole Consumer Finance
- Olivier Bettach - Executive Coach, Président de Next Level Formation
- Philippe Cavat - CEO d'Alexander Hughes Human Capital
- Richard Toper - Fondateur et PDG de Setics
- Thibaut Champey - Country Manager France chez Dropbox
- Valérie Gaudart - Directrice Culture, communities, Engie People Lab' chez Engie

Thank You

