

Identifier, évaluer et développer les *soft skills* au sein de l'entreprise

L'importance de l'évaluation et du développement des *soft skills*
dans la réussite des organisations



Derenice CONSEIL

talentoday

« Au bout de l'univers, va, cours te confiner,
Et fais place à des cœurs plus dignes de régner. » – Titus
(*Bérénice*, Racine)



Sommaire

01.

L'impact
des *soft skills*

02.

Comment évaluer
les *soft skills*

03.

Comment développer
les *soft skills*

04.

Pour en savoir plus



01.

L'impact des *soft skills*

Favoriser la compétition (en interne comme à l'externe) ne suffit pas à faire prospérer une organisation. La loi du plus fort n'est pas la seule. Une autre loi est tout aussi essentielle et tout aussi répandue dans la nature. Pablo Servigne et Gauthier Chapelle', deux chercheurs, ingénieurs agronomes et biologistes, l'ont appelée l'entraide. Elle permet à la fois d'obtenir une meilleure productivité de groupe et de surmonter plus facilement les difficultés. Les *soft skills* sont les meilleurs outils à son service. Les temps troubles que nous vivons nous invitent à ne pas sous-estimer leur potentiel.



Une période de crises et de réorganisations

CRISE SANITAIRE, CRISE TECHNOLOGIQUE, CRISE HUMAINE

La crise sanitaire qui a teinté d'une couleur bien sombre l'année 2020 a eu un impact négatif sur la majorité des secteurs de l'économie, déboussolant les décideurs et bloquant de nombreux projets. Elle a aussi profondément bousculé les méthodes de travail en accélérant une digitalisation dont la démocratisation tardait à advenir – prémisses d'un autre mouvement, celui vers l'intelligence artificielle, dont les conséquences sont encore difficiles à dessiner.² Elle a enfin suscité un désarroi inédit, provoquant une augmentation des PSE de 51%³ par rapport à 2019, une hausse des demandeurs d'emploi de plus de 10% et un réel mal-être au sein d'organisations peu voire pas préparées.

TROIS TRANSFORMATIONS EN JEU

Si l'on tente néanmoins de prendre un peu de recul, ces crises mettent surtout en lumière la criante nécessité de nos entreprises de se réinventer pour affronter les défis qui les attendent sur au moins trois plans :

- **Organisationnel** : le modèle pyramidal et centralisé n'est plus du tout en mesure de tirer le meilleur des équipes en interne et des synergies avec les diverses parties prenantes, clients y compris ;
- **Relationnel** : les circonstances et les modalités (présentiel/distanciel) obligent à revisiter la façon dont on entretient et développe des interactions simples et fécondes ;
- **Individuel** : l'exigence de responsabilisation héritée du libéralisme anglosaxon remodèle en profondeur la place et le rôle de chacun dans la société et, par ricochet, dans l'entreprise.

DE LA PERFORMANCE À LA RÉSILIENCE

Ces transformations étaient hier promues au nom de la performance : face à des gains de productivité en déclin et une concurrence exacerbée, il devenait impératif de changer d'approche.

Or, la crise sanitaire nous a rappelé que **la performance ne pouvait, sur le long terme, être la réponse à tout**. Il faut lui ajouter la résilience. Les peuples premiers le savent d'ailleurs depuis longtemps : ainsi, dans les Andes péruviennes, loin du principe de culture intensive, les paysans avaient en moyenne dix-sept champs dispersés sur un vaste périmètre ; leur rendement global s'en ressentait, bien sûr, mais en cas de catastrophe imprévisible (déluge, parasite, guerre...), une partie de leur propriété était toujours préservée et ils ne connaissaient pas la disette.⁴

DES COMPÉTENCES OBSOLÈTES AUX COMPÉTENCES PÉRENNES

Ce nécessaire équilibre entre court et long terme se retrouve dans la notion d'approche par les compétences. Bien que plébiscitées dans les offres d'emploi⁵, les compétences techniques (appelées *hard skills*, par opposition aux *soft skills*) n'en ont pas moins **une durée de vie de plus en plus courte**, tantôt parce qu'elles évoluent, tantôt parce qu'elles sont supplantées par d'autres. Les entreprises ont donc tout intérêt à miser en parallèle sur des compétences plus pérennes : les *soft skills*.

Le chiffre

76%

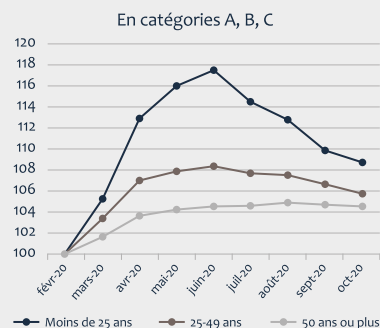
Part moyenne des *hard skills* dans les compétences listées sur les offres d'emploi
(source : Live Career/Tiro Communications)

« La résilience professionnelle, c'est la capacité de votre entreprise à continuer à créer de la valeur même en période de catastrophe. »

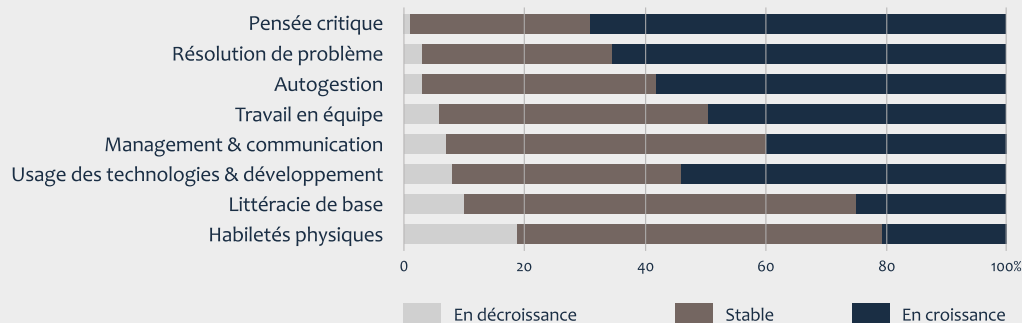
Gregory Unruh, université George Mason, Fairfax



Les 4 principales tendances remodelant l'environnement de travail en 2019
(source : LinkedIn (2019) *Global Talent Trends*)



Évolution des nombres de demandeurs d'emploi (base 100 en février 2020)
(source : Dares)



Évolution de l'importance relative de différentes compétences selon les entreprises interrogées
(source : World Economic Forum (2020))



Bénéfices des *soft skills* :

les effets à court terme

AMÉLIORER LE TRAVAIL EN ÉQUIPE

Par nature, les *soft skills* sont plus durables que les *hard skills* : si votre persévérance ou votre patience ne sont pas mises à rude épreuve régulièrement, vous ne les perdrez pas pour autant ; en revanche, vous oublieriez certainement les subtilités d'un logiciel si vous ne l'utilisez plus. Est-ce à dire que leur apport ne peut s'envisager que sur le long terme ? Assurément, non !

Elles sont par exemple **essentielles dans l'alchimie d'une équipe** – et ce, dès les premiers échanges. Ainsi, une équipe dont la moitié des membres présente un haut degré d'assertivité, fait preuve d'autorité et manifeste un comportement de leaders directs, pourrait très vite être le lieu de conflits ouverts. À l'opposé, on sait depuis les travaux d'Anita Wooley⁶ toute l'importance de l'empathie et de la capacité à repérer et interpréter les émotions de ses pairs dans la réussite d'une équipe.

De la même façon, les attitudes de chacun des membres en situation de conflit (sont-ils plutôt de nature à apaiser le différend, à négocier... ?) vont faire beaucoup pour **la capacité de l'équipe à surmonter ses difficultés** internes.

RÉDUIRE LE TURN OVER

Cette adéquation en termes de *soft skills* affecte non seulement la cohésion et la performance/résilience d'une équipe mais joue aussi sur l'implication des collaborateurs. Car au fond, quitte-t-on souvent une entreprise par incompétence purement technique ? **La cause de la rupture** (démission ou licenciement) renvoie en réalité quasi systématiquement à des questions de personnalité ou de comportement, qu'elles soient liées au leader, au manager ou au collaborateur en partance.

Sachant que 46% des CDI signés par des jeunes de moins de 25 ans sont rompus dès la première année, il y a une vraie nécessité à s'intéresser au plus tôt à qui ils sont vraiment.

« L'intelligence collective est corrélée avec la sensibilité sociale des membres du groupe, une distribution équitable de la prise de parole et la proportion de femmes en son sein. »

Anita Wooley *et al.*, université Carnegie Mellon, Pittsburgh

Le chiffre

80%

des décideurs RH estiment que les *soft skills* ont une part de plus en plus grande dans le succès d'une entreprise (source : LinkedIn)

Principales causes de départ

1	Les opportunités de carrière
2	Un leadership plus inspirant
3	L'adéquation avec la culture d'entreprise et les conditions de travail

Principales causes de départ (source : LinkedIn)



« L'ambiance au travail s'est améliorée depuis 2 ans »



« L'ambiance au travail n'a pas changé depuis 2 ans »



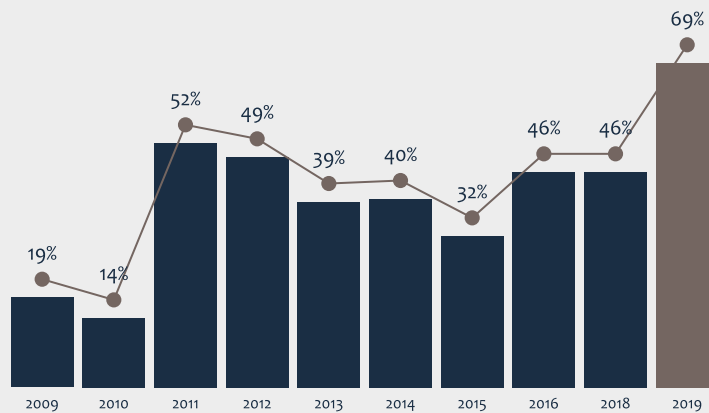
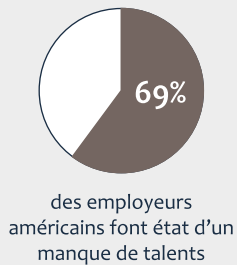
« L'ambiance au travail s'est détériorée depuis 2 ans »



Managers

Collaborateurs

Évolution du climat de travail (source : Oasys (2019) Observatoire du management)



Aux États-Unis, le manque de talent est à son plus haut niveau... plus de trois fois ce qu'il était il y a dix ans

Évolution de la difficulté à recruter aux États-Unis (source : ManPower (2020) Closing the skills gap: What workers want)



Bénéfices des *soft skills* :

les effets à long terme

INTENSIFIER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

S'intéresser de près aux *soft skills* a donc des effets à très court terme pour votre entreprise. Mais une telle approche peut également porter ses fruits jour après jour durant des années. Notamment parce qu'elle crée **un écosystème qui favorise le sentiment de loyauté et d'appartenance** des collaborateurs. Ce qui concourt au maintien d'un haut degré d'implication de leur part.

Comment y parvenir ? Selon les travaux fondateurs de William A. Kahn⁷, la notion d'engagement repose, au niveau psychologique, sur trois considérations :

- **Le sens** : est-ce que cela a du sens pour moi d'être pleinement engagé dans cette activité ?
- **La sécurité** : n'y a-t-il aucun risque (psychologique, physique, financier...) pour moi ?
- **La disponibilité** : suis-je assez disponible pour m'impliquer à fond ?

L'engagement sera d'autant plus fort que les bénéfices que la personne en retirera et les ressources à sa disposition seront grands. Une équipe soudée, solidaire, complémentaire et qui sait où elle va aura donc toutes les cartes en main pour favoriser l'engagement de ses membres - dont l'impact sur la performance est bien connu.⁸

PRENDRE DE MEILLEURES DÉCISIONS

Cela dit, si chaque collaborateur est engagé dans son coin, les conflits risquent vite d'émerger et il y a peu de chances que l'entreprise s'en satisfasse. Un travail d'analyse sur les *soft skills* aura alors un double effet :

- Il va **améliorer les capacités de collaboration** de chacun, non seulement en rendant chacun conscient de son comportement naturel en situation de collaboration mais aussi en développant certaines attitudes plus favorables à l'écoute, à l'échange, à l'entraide, etc.
- Il va également rendre chacun **plus conscient des biais cognitifs** qui brouillent notre objectivité, tels que le biais de confirmation qui nous pousse à nous focaliser sur les informations qui vont dans le sens de ce que nous pensons, ou l'effet de halo qui nous incite à nous fier à notre première impression (et, par exemple, à suivre l'avis énoncé avec force dès le début d'une réunion par un manager ou un expert).

Ces deux avantages permettent de sonder plus de sources, de récolter bien plus d'informations en réduisant drastiquement les préjugés et donc de prendre des décisions organisationnelles plus pertinentes.

« Les gens ont des dimensions d'eux-mêmes qu'ils préfèrent,
quand les conditions s'y prêtent, utiliser et exprimer pour accomplir leur mission. »

William Kahn, université de Boston

Le chiffre

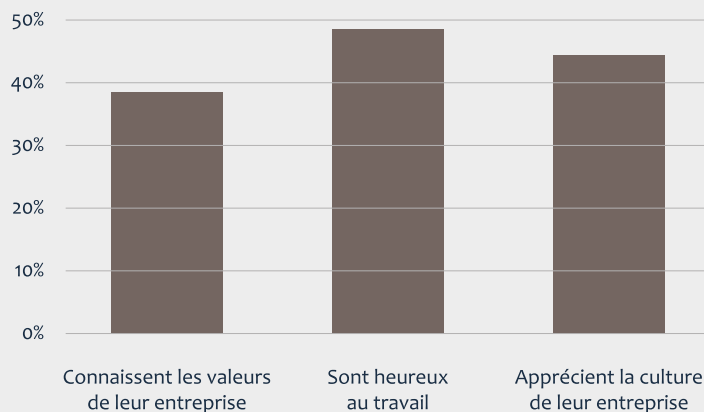
30%

des managers se déclarent « très engagés dans leur entreprise » (source : Observatoire du management Oasys)

Le chiffre

15%

des collaborateurs se déclarent « très engagés dans leur entreprise » (source : Observatoire du management Oasys)



Les collaborateurs et la culture de leur entreprise aux États-Unis
(source : Achievers (2015) *The greatness gap: the state of employee disengagement*)

LES CINQ FORMES DE DÉSENGAGEMENT

- **Désengagement partiel** : énergie moindre investie sur les sources identifiées d'engagement (l'organisation, le manager, le poste, la carrière...)
- **Désengagement passif** : absence d'énergie envers les sources identifiées
- **Désengagement actif** : énergie négative envers ces mêmes sources
- **Désengagement ambivalent mono-source** : énergie positive envers certaines dimensions spécifiques d'une source, tout en continuant d'investir une énergie négative sur d'autres dimensions de cette même source (sans doute la situation la plus réaliste dans un contexte de réforme)
- **Désengagement ambivalent pluri-sources** : désengagement-engagement selon les sources pertinentes



(source : d'après Armand Brice Kouadio et Yves Emery (2018), « Comprendre le désengagement pour éclairer l'engagement au travail » in *La revue des conditions de travail* n° 8, ANACT)



02.

Comment évaluer les *soft skills*

Un projet de transformation dans le monde de l'entreprise se fonde sur une vision, un idéal à atteindre. Mais quels chemins emprunter pour y arriver ? Pour s'entendre sur la route à prendre, il faut en premier lieu s'entendre sur l'endroit d'où l'on part. Il faut donc dessiner un diagnostic partagé. L'évaluation des compétences constitue cette base initiale en permettant de constater les forces et faiblesses en présence... et bien plus encore !



Les différentes modalités d'évaluation

DES ENTRETIENS SUJETS AUX BIAIS

Il n'y a pas une façon unique d'évaluer les *soft skills* des candidats lors d'un processus de recrutement ou pour des collaborateurs en poste. La plus courante est souvent l'entretien qui peut être :

- Individuel ou collectif
- Mené par un ou plusieurs « évaluateurs » (manager, RH, psychologue, pair...).

On pourrait imaginer que la méthode qui convie un seul individu à être évalué par plusieurs spécialistes serait la plus efficace. Les études montrent que, malheureusement, même dans cette hypothèse, **le consensus entre les évaluateurs s'avère faible**, au mieux modéré, en tout cas guère probant.⁹ Et l'on parle ici de spécialistes. Dans le cas où l'entretien est mené par des managers ou des pairs, des biais tels que le biais de confirmation vu plus haut ou le biais de subjectivité (la personnalité ou la technique de l'intervieweur influence la nature des réponses) sont de nature à altérer la qualité de l'analyse.

DES CENTRES D'ÉVALUATION AU CÔÛT ÉLEVÉ

Si les entretiens ne sont pas idéaux pour évaluer les *soft skills*, qu'en est-il des centres d'évaluation ? Ces centres (*assessment centers* en anglais) déploient des programmes qui, sur un ou deux jours, placent l'individu dans des situations quasi-réelles afin d'observer ses comportements. Ils sont souvent couplés à des tests cognitifs et de personnalité si bien que la somme des évaluations dresse un portrait assez fidèle de l'individu.¹⁰ Ils ne sont toutefois **pas à la portée de toutes les entreprises** :

leurs coûts financiers, logistiques et humains sont très élevés, ils prennent du temps et ne sont pas ajustables à loisir.

LE MEILLEUR MIX : LES TESTS DIGITALISÉS

Qu'en est-il enfin des tests digitalisés en termes d'évaluation des *soft skills* ? Ce sont en général des tests psychométriques fondés sur des modèles connus, dont le plus usité est le Big Five ou OCEAN (du psychologue Lewis Goldberg) qui évalue cinq traits génériques de personnalité.

Mais il ne suffit pas de **prendre appui sur un modèle éprouvé** pour obtenir un bon test, encore faut-il **bien l'administrer**. Deux approches existent :

- Le format normatif : il invite l'individu à se positionner sur une échelle, allant par exemple de 1 à 10 ou de « jamais » à « toujours », de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Seules des échelles additionnelles contrôlant la désirabilité sociale permettent alors de garantir la validité des résultats.
- Le format choix forcé ou ipsatif : il contraint l'individu à choisir entre deux (ou plusieurs) affirmations et peut être affiné avec une indication du degré d'adhésion (faible ou fort) à ladite affirmation. Ses résultats sont donc forgés sur la base de préférences, ce qui limite l'impact d'un grand nombre de biais de réponse.¹¹

Pour des raisons de coût mais aussi de dimensionnement, de temps, d'expérience utilisateur ou encore d'automatisation du recueil des données, les tests digitalisés ipsatifs apparaissent comme la modalité la plus à même de répondre aux enjeux des entreprises en matière d'évaluation des *soft skills*.

« 68% des recruteurs disent évaluer les *soft skills* grâce à des indices relevés au cours de l'entretien avec leur candidat(e). » (Source : LinkedIn)

Une approche multifacettes

LES GRANDES THÉMATIQUES COMPORTEMENTALES

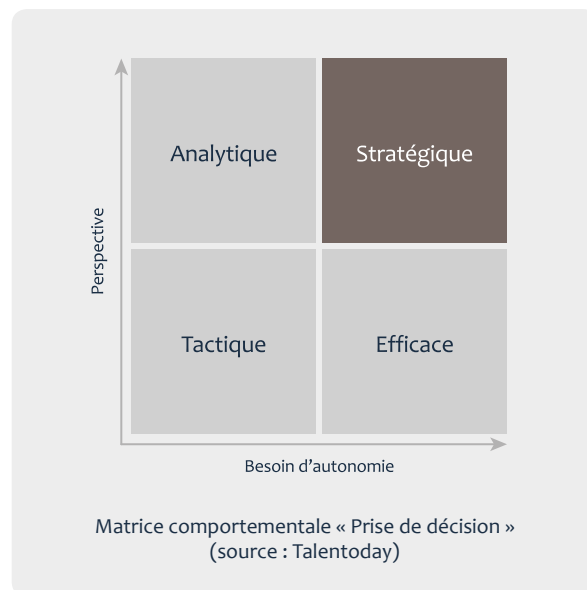
Bien que les circonstances aient un impact non négligeable, une même situation entraîne souvent un même genre de réaction chez la plupart des individus : nous avons tous des « styles comportementaux » qui nous animent en milieu professionnel et que l'on peut réunir au sein de grandes thématiques comportementales.

Combien sont-elles ? Il n'existe évidemment pas de consensus sur la question, mais l'étude de la littérature en psychologie organisationnelle suggère qu'une analyse sur onze thématiques principales (cf. encadré) est suffisante pour offrir **un portrait fiable** de l'individu en situation de

LES ONZE THÉMATIQUES COMPORTEMENTALES PRIVILÉGIÉES PAR TALENTODAY

- Style de communication
- Gestion des conflits
- Prise de décision
- Style de travail
- Style de leadership
- Style d'apprentissage
- Style de créativité
- Attitude face au risque
- Contribution au groupe
- Réaction au changement
- Considération des règles

travail, sans tomber dans le piège de thématiques trop cliniques (et donc éloignées d'un contexte purement professionnel) ou trop polarisées (c'est-à-dire ne permettant pas une distribution satisfaisante des profils via des tests auto-déclaratifs).



CHACUN SON STYLE

À chaque thématique correspondent **quatre styles comportementaux différents**. Prenons l'exemple de la thématique « Prise de décision ». De quoi s'agit-il ? De l'ensemble des processus intuitifs et réfléchis par lesquels un individu réalise un choix entre deux ou plusieurs trajectoires. Si vous prenez rarement vos décisions seul(e) et que vous n'avez pas besoin d'examiner toutes les variables avant d'agir, votre style sera de nature « tactique » ; à l'opposé, si vous préférez réfléchir dans votre coin tout en compilant un grand nombre d'informations, votre style sera plutôt « stratégique » (cf. figure ci-dessus).

LES COMPORTEMENTS DOMINANTS... ET LES AUTRES

Il n'y a pas de « bons » ou de « mauvais » styles, chacun est doté d'atouts intéressants qui seront plus ou moins utiles selon les circonstances : une personne « tactique » vivra sans doute mieux des tâches urgentes et fréquentes là où une personne « stratégique » préférera se poser pour envisager une mission à long terme.

En outre, la plupart des gens n'ont **un style très saillant que sur quelques thématiques** : vous pouvez être franchement stratégique sur le volet « prise de décision » mais juste à tendance rationnelle dans votre « attitude face au risque ». Ce sont vos comportements dominants qui vont ressortir le plus visiblement, qui vont marquer vos collègues, vos collaborateurs, vos managers, vos partenaires ou vos clients.

D'OÙ VIENNENT CES COMPORTEMENTS ?

Les comportements sont la partie émergée, sociale, de la personne que nous sommes. Mais comment naissent-ils ? Qu'y a-t-il sous la surface ? En réalité, explique Gabriel Lasne, directeur scientifique de Talentoday, ils résultent le plus souvent des dynamiques d'interaction entre traits de personnalité et facteurs motivationnels. Ce sont donc ces deux aspects que l'évaluation doit véritablement sonder.

ÉVALUER LES TRAITS DE PERSONNALITÉ

La personnalité renvoie aux attitudes et caractéristiques émotionnelles qui sous-tendent les comportements individuels récurrents. C'est en quelque sorte notre « nature profonde » qu'il s'agit ici de révéler. Mais là encore, il n'y a pas de « bon » ou de « mauvais » trait. L'évaluation consiste à déterminer où l'individu se situe sur un continuum entre deux pôles extrêmes (par exemple, d'un côté « extraverti(e) » et, de l'autre, « introverti(e) »).

Ces traits sont regroupés en quatre axes :

- S'exprimer : la manière dont on interagit avec les autres ;
- Appréhender : la manière dont on aborde les problèmes

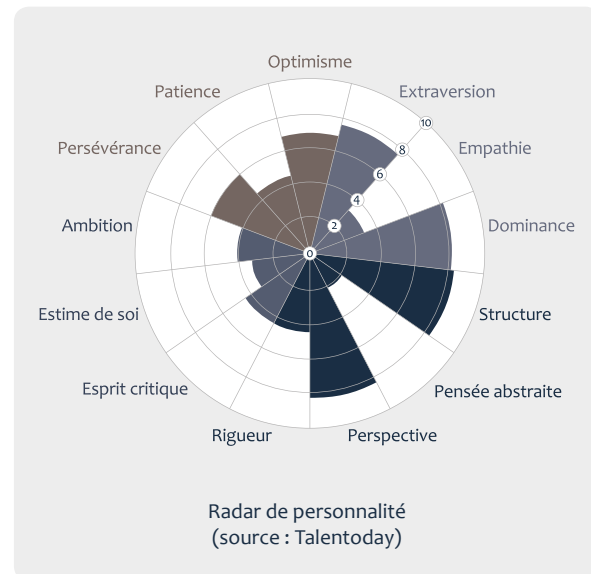
et dont on entreprend les tâches/projets ;

- Oser : la manière dont on se perçoit et dont on juge sa propre condition ;
- S'adapter : la manière dont on considère les changements qui se produisent dans son environnement.

ÉVALUER LES MOTIVATIONS

Les motivations quant à elles correspondent aux besoins qui déclenchent, orientent ou maintiennent certains comportements individuels vers un objectif donné.

Chaque dimension oppose là aussi des besoins extrêmes (autonomie/dépendance) et permet donc à la fois de **dégager des leviers d'action** (les défis vous transcendent) et d'identifier des inhibiteurs voire des situations de nature à décourager l'individu (l'incertitude vous bride).



Des outils pour l'action

MIEUX RECRUTER OU MIEUX FAIRE ÉVOLUER : L'ADN DE GROUPE

Évaluer les *soft skills* d'un individu, c'est lui permettre de se situer et l'aider à distinguer ses axes de progression. C'est aussi tirer **une comparaison dont l'analyse peut s'avérer précieuse**. Il est ainsi possible de mettre en regard des *soft skills* déjà présents au sein d'une équipe (son « ADN de groupe ») ceux d'un potentiel nouveau membre (lors d'une phase de mobilité interne ou de recrutement). Selon vos objectifs, vous pouvez alors vouloir que le comportement du nouvel arrivant :

- S'accorde avec les compétences dominantes du groupe afin qu'il s'y intègre plus vite ;
- Vienne compléter cet ensemble de compétences sur tel ou tel aspect dont l'absence vous semble préjudiciable ;
- Exprime des compétences plus valorisées au sein de l'entreprise que dans l'équipe concernée afin de favoriser son alignement avec la culture organisationnelle globale.

MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE : LE RAPPORT DE COLLABORATION

Cette idée d'adéquation ne serait pas complète si, à l'osmose entre un collaborateur et une équipe, ne s'y ajoutait pas l'entente entre deux collaborateurs.

C'est exactement ce que présente un « rapport de collaboration » : il dégage **les disparités et les similitudes entre vous et la personne de votre choix**. Avez-vous le même comportement face au risque ? En phase de décision ? Êtes-vous opposés ou complémentaires ? Et, surtout, que devez-vous faire pour travailler mieux ensemble ? Autant d'indications essentielles en phase d'intégration, afin d'accélérer le sentiment d'appartenance du nouvel arrivant, ou tout au long de la relation de travail, dans le but de prévenir les conflits et d'être mieux armé pour atteindre vos objectifs.

ÊTRE MIEUX ALIGNÉS : LES SOFT SKILLS CLÉS

Le risque avec cet examen multipolaire des *soft skills*, c'est au fond de se perdre. De ne pas avoir de priorité et de changer ses critères au gré des événements. Or, on ne change pas de *soft skills* comme on change de vêtements ou d'outils.

Le premier mouvement qui suit l'évaluation, c'est donc bien l'identification d'un set de *soft skills* clés qui, conjugués ensemble, représentent **ce que votre entreprise a d'unique**. Ce sont ces comportements qui incarnent votre culture d'entreprise, eux qui renforcent le sentiment d'appartenance. Eux aussi qui concourent à l'atteinte de vos objectifs. Eux encore que vous chercherez à développer chez le maximum de collaborateurs.

« Je me suis rendu compte que, même si notre culture est très forte et différente, cela ne suffit pas pour la faire perdurer. J'avais oublié une étape essentielle : décrire cette culture, choisir et poser les mots, prendre le temps de raconter l'histoire que je voulais bâtir. »

Octave Klaba, PDG d'OVH cloud





03.

Comment développer les *soft skills*

Les *soft skills* sont aujourd'hui l'objet d'une attention toute particulière de la part des décideurs. Mais de l'attention à l'action, le chemin n'est pas toujours tracé. Force est de constater en effet que les formations dispensées en entreprise soit portent rarement sur les *soft skills* (à elles seules par exemple, les formations réglementaires, telles que les formations sécurité, comptent pour plus d'un tiers des formations dispensées¹²), soit n'apportent pas les résultats attendus. Si la formation seule ne suffit pas, quelles sont donc les stratégies payantes pour développer les *soft skills* aujourd'hui dans l'entreprise ?

Les 3 piliers du développement des soft skills

LES SOFT SKILLS NE S'APPRENNENT PAS COMME LES HARD SKILLS

Si les *soft skills*, on l'a vu, sont plus pérennes que les *hard skills*, c'est bien parce que ce sont des compétences plus profondément ancrées en nous. Le revers de la médaille, c'est qu'elles ne peuvent être ni apprises, ni modifiées aussi facilement que les savoir-faire. Ce n'est pas en ayant suivi un module de formation sur la communication que votre timidité naturelle laissera la place à un caractère extraverti. Comme l'explique Pascal Raymond, directeur scientifique de Berenice Conseil, c'est à l'écosystème qu'il faut s'intéresser lorsque l'on souhaite développer les *soft skills* de ses collaborateurs.

Et cet écosystème repose sur trois piliers.

LE SAVOIR AGIR

Premier pilier, le savoir agir. Autrement dit, ce qu'un collaborateur doit connaître :

- Sur lui-même : qui est-il ? Qu'est-ce qui le motive ? Quand et comment apprend-il ?
- Sur la compétence en jeu : selon le secteur d'activité ou le département de l'entreprise, une même compétence tantôt ne renverra pas à la même définition, tantôt ne sera pas évaluée avec la même échelle (vous ne collaborez pas de la même façon si vous travaillez dans un bureau au sein d'une équipe ou en solo sur le terrain) ;
- Sur le contexte de l'entreprise (compétences clés, compétences manquantes, etc.) ;
- Sur l'environnement économique et juridique (tendances

« La performance d'une organisation ne dépend pas de la juxtaposition de professionnels, mais de la qualité de leur coopération. »

Guy Le Boterf, université de Sherbrooke

du marché, du secteur ou du métier, modalité d'activation de son compte personnel de formation, etc.).

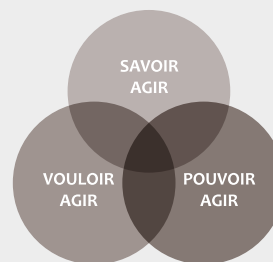
LE VOULOIR AGIR

Deuxième pilier : le vouloir agir. Pourquoi développer un certain type de comportement ? Qu'est-ce qui va motiver les collaborateurs, aiguillonner leur désir d'apprendre (et de changer), **leur donner envie de quitter leur zone de confort** ?

Il existe de nombreux leviers susceptibles de mettre les gens en mouvement, il s'agit donc de choisir les plus pertinents. C'est-à-dire ceux qui vont toucher le plus de collaborateurs et vont afficher la plus grande efficacité. Comment ? Par exemple en s'appuyant sur les motivations qui animent le plus grand nombre (et que les tests digitalisés vous auront révélées).

LE POUVOIR AGIR

Troisième pilier : le pouvoir agir. C'est-à-dire la possibilité de laisser chacun libre d'**accéder aux ressources** qui lui semblent utiles ou nécessaires et de les activer. Cela renvoie non seulement aux outils que l'entreprise met à disposition (formation, tutorat, mentorat, coaching...) mais aussi à l'autonomie dont dispose chaque collaborateur en termes d'objectifs, de moyens et de temps.



Les trois piliers du développement des soft skills

Créer un environnement de travail propice

AFFIRMER SA CULTURE D'ENTREPRISE

Une des pièces principales de l'écosystème qui va permettre le développement des *soft skills* de vos collaborateurs, c'est bien sûr la culture de votre entreprise. On ne le dira jamais assez : **toutes les entreprises ont une culture mais rares sont celles qui en prennent soin**. Une étude toujours en cours du MIT¹³ montre pourtant à quel point les entreprises qui investissent dans leur culture interne récoltent des résultats supérieurs à leurs concurrents.

Affirmer ses valeurs, y compris en temps de crise comme l'a si bien montré Yvon Chouinard, le fondateur de Patagonia¹⁴, et les décliner en comportements positifs, c'est aussi montrer quels *soft skills* ont fait, font et feront le succès de votre entreprise.

DONNER DU SENS À L'ACTION

Dans chaque décision d'une organisation se trouve un peu de sa culture et de sa vision. En dernière analyse, ce devrait même être là les deux critères les plus déterminants de chaque décision.

Cela signifie que le rôle de tout leader est de rappeler, de reformuler, de marteler le « pourquoi » des choses en permanence (cf. figure). Redonner le sens de leur travail à des collaborateurs peut avoir **des effets époustouflants**, comme l'a montré une expérience d'Adam Grant à l'université du Michigan¹⁵ : +170% de rendement en quelques mois !

« Sachant que l'entreprise va leur survivre, les collaborateurs ont des responsabilités qui vont au-delà du compte de résultats. Peut-être même vont-ils se considérer comme des protecteurs de la culture d'entreprise. »

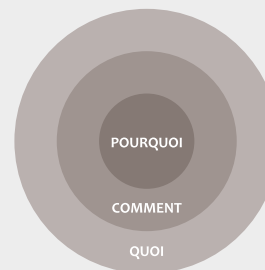
Yvon Chouinard, fondateur de Patagonia

FAIRE PREUVE D'EXEMPLARITÉ

Pour que les comportements que l'on souhaite généraliser deviennent comme naturels, il faut donc qu'ils s'accordent avec une culture d'entreprise affirmée et qu'ils prennent sens aux yeux des collaborateurs.

Mais il faut également qu'ils soient promus en tout premier lieu par le *top management* de l'entreprise. Parler d'exemplarité, c'est parler à la fois :

- De **modèles à suivre** : les actes des managers servent de « références » aux collaborateurs (à l'inverse, si les actes sont en désaccord avec les paroles, la dissonance ainsi créée peut avoir des conséquences désastreuses) ;
- D'intégrité et de **consistance** : adopter ou louer les mêmes comportements encore et encore renforce leur poids aux yeux de tous.



- **POURQUOI** : la raison d'agir
Quelle est votre « cause » ? En quoi croyez-vous ?
- **COMMENT** : le processus
Quelles actions spécifiques pour réaliser votre pourquoi ?
- **QUOI** : le résultat
Que produisez-vous ? Quel est le résultat de votre pourquoi ?
La preuve.

Le cercle d'or (source : Simon Sinek)



Actionner les bons leviers

REVISITER SON ORGANISATION

En vous focalisant sur la culture, le sens et l'exemplarité (cf. page précédente), vous mettez en place les conditions qui vont jouer sur le « vouloir agir » des collaborateurs. Il reste à présent à vous préoccuper du « pouvoir agir ».

À ce stade, il convient d'examiner la façon dont votre entreprise ou votre équipe est structurée : quels sont les objectifs de chaque département ? Quels sont leurs périmètres de responsabilité ? Comment les processus de travail influent-ils sur les comportements (cf. figure) ? Comment échangent-ils ? Comment apprennent-ils ? C'est en effet en dessinant un cadre fonctionnel propice à l'expression des comportements voulus que vous tracerez ce « **chemin de moindre résistance** » qui rendra bientôt ces attitudes vertueuses incontournables.

INSUFFLER DE NOUVELLES HABITUDES DE TRAVAIL

Le meilleur moyen que l'on a trouvé pour créer des « réflexes » est encore de s'appuyer sur des habitudes. Autrement dit de créer des rituels, des pratiques encouragées ou des moments sanctuarisés dans les agendas, tels que ces briefings d'équipe matinaux sur les lignes de production par exemple, tout simplement.

Seulement attention, une habitude ne se prend pas facilement. Comme l'explique Charles Duhigg¹⁶, il est plus

efficace de raccrocher le nouveau comportement à des attitudes similaires bien acceptées par les collaborateurs. Et à les accompagner de « récompenses », aussi simples soient-elles (par exemple un café en commun après la réunion).

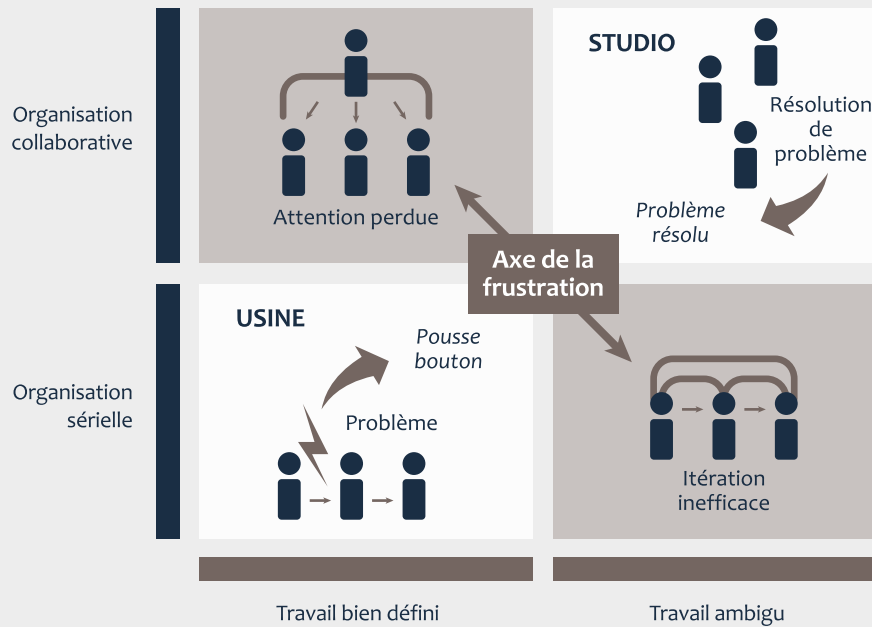
ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS

Cet effort sur les conditions de travail qui, plus que des formations ponctuelles, peuvent jour après jour permettre et soutenir le développement des *soft skills*, doit se doubler d'une dimension proprement humaine.

Car tous les collaborateurs ne sont pas égaux devant ce développement et certains ont, davantage que d'autres, besoin d'être écoutés, accompagnés, motivés, challengés... Le coaching individuel ou d'équipe apparaît alors comme le levier idéal pour accélérer cette transformation personnelle sans laquelle aucune transformation organisationnelle ne peut advenir.

« Qu'il s'agisse de vendre une nouvelle chanson, un nouvel aliment ou un nouveau berceau, la leçon est la même : si vous habillez la nouveauté dans de vieilles habitudes, il est plus facile de faire accepter la chose au public. »

Charles Duhigg, auteur du *Pouvoir des habitudes*



L'axe de la frustration selon les processus de travail
 (d'après Nelson P. Repenning, Don Kieffer, James Repenning (2017),
 « A New Approach to Designing Work », MIT Sloan Management Review)



04.

Pour en savoir plus



Berenice Conseil

Stratégie, Organisation et Management

Berenice Conseil est un cabinet indépendant, spécialisé en Stratégie, Organisation et Management.

Nous accompagnons les phases de diagnostic, de développement, de redynamisation ou de transformation opérationnelle des entreprises.

Nos méthodes s'appuient sur les solutions les plus pragmatiques, solides et pérennes, afin que nos interventions contribuent directement à la performance durable des organisations, et à celle de leurs équipes.

Toutes les interventions de Berenice Conseil sont réalisées par des experts et chercheurs de plus de 20 années d'expérience en moyenne, qui allient un haut niveau de décodage des organisations à une grande expertise opérationnelle. Leurs expériences multidisciplinaires leur permettent d'intervenir avec pertinence dans des secteurs d'activité très variés.

NOS EXPERTISES

- Diagnostic d'entreprise ou d'activités
- Transformation stratégique et opérationnelle
- Innovation et stratégies de développements
- Redynamisation d'activités
- Projets de diversification
- Efficience opérationnelle globale
- Gestion de crise
- Fidélisation des talents
- Engagement des équipes
- Développement des *soft skills*
- Détection de talents et profils rares

www.berenice-conseil.com

Talentoday

Solution d'analyse des *soft skills* de vos talents

Avec plus de 4 millions de profils, Talentoday est la solution d'analyse des talents qui vous aide à prendre les bonnes décisions. Notre technologie s'adapte à tous vos enjeux RH à travers l'analyse des *soft skills* des individus, du potentiel de collaboration et des dynamiques d'équipe. Sur notre plateforme, vous obtenez des données et des conseils concrets pour accompagner le développement professionnel de vos talents.

Avec Talentoday, créez vos propres algorithmes RH pour accélérer votre performance.

www.talentoday.com/fr



Bibliographie

- ¹ Pablo Servigne, Gauthier Chapelle (2017), *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, Les liens qui libèrent
- ² Conseil d'orientation pour l'emploi (2017), *Automatisation, numérisation et emploi – Tome 1 : les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi*
- ³ Dares (2020), *Situation sur le marché du travail durant la crise sanitaire au 24/11/2020*
- ⁴ Jared Diamond (2013), *Le monde jusqu'à hier*, Gallimard
- ⁵ Live Career, Tiro Communications (2018), *Bridging the skill gap – An Analysis of Job Ads and Resumes and How They Contribute to Employer-Jobseeker Friction*
- ⁶ Anita W. Woolley et al. (2010), « Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups », *Science* n°330, 686
- ⁷ William A. Kahn (1990), « Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work », *Academy of Management Journal*, vol. 33, n°4
- ⁸ B. L. Rich, J. A. LePine, E. R. Crawford (2010), « Job engagement: Antecedents and effects on job performance », *Academy of Management Journal*, vol. 53, n°3
- ⁹ Brian S. Connelly, Deniz. S. Ones (2010), « An other perspective on personality: meta-analytic integration of observers' accuracy and predictive validity », *Psychology Bulletin*, American psychology association, vol. 136, n°6
- ¹⁰ Eran Hermelin, Filip Lievens, Ivan T. Robertson (2007), « The validity of assessment centers for the prediction of supervisory performance ratings: a meta-analysis », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 15, n°4
- ¹¹ Chieh-Chen Bowen, Beth Ann Martin (2002), « A Comparison of Ipsative and Normative Approaches for Ability to Control Faking in Personality Questionnaires », *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 10, n°3

- ¹² Jean-Marie Dubois, Isabelle Marion-Vernoux, Edmond Noack (2016), « Le dispositif d'enquêtes Defis : un nouveau regard sur la formation en entreprise », *Bref* n°344, Céreq
- ¹³ Donald Sull et Charles Sull (2020), « Culture 500: Introducing the 2020 Culture Champions », *MIT Sloan Management Review*
- ¹⁴ Yvon Chouinard (2005), *Let my people go surfing: the education of a reluctant businessman*, Penguin Books
- ¹⁵ Adam Grant *et al.* (2007), « Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103/1
- ¹⁶ Charles Duhigg (2013), *Le pouvoir des habitudes – Changer un rien pour tout changer*, collection Champs, Flammarion



BERENICE CONSEIL • SAS au capital de 15 000 € • SIRET 852 327 659 00011 • APE 7022Z • 117, avenue Victor Hugo 92100 Boulogne-Billancourt France • www.berenice-conseil.com // CONTACT : bonjour@berenice-conseil.com // **TALENTODAY** • Marque de Youth & Companies[®] • SAS au capital de 10 090 € • SIRET 750 029 373 00057 • APE 5829C • 89, rue Réaumur 75002 Paris France • www.talentoday.com/fr // CONTACT : contact@talentoday.com // MENTIONS LÉGALES : Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (20, rue des Grands Augustins 75006 Paris), est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinée à une utilisation collective, et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992 – art. L 122-4 et L. 122-5 et Code pénal art. 425). // DESIGN GRAPHIQUE : Sophie Poupaert • hello@aert.fr // All rights reserved [®] Berenice Conseil & Talentoday, 2021





Berenice CONSEIL

bonjour@berenice-conseil.com
www.berenice-conseil.com

talentoday

contact@talentoday.com
www.talentoday.com/fr