

Détail de 20 compétences demandées en entreprise en 2018

Les compétences techniques seules ne sont pas suffisantes pour être performant au travail. Il est aussi demandé des qualités non professionnelles de savoir-être : les soft skills.

"Les robots font bien le boulot". Par cette affirmation, Fabrice Mauléon, coauteur de l'ouvrage Le Réflexe Soft Skills, signifie qu'en entreprise, les compétences techniques ne suffisent plus et que l'automatisation peut prendre en charge de plus en plus de tâches.

Conséquence : les salariés ont besoin de présenter de nouveaux types de connaissances pour se démarquer auprès des employeurs. D'autant que la crise économique est passée par là. Comme le souligne Fabrice Mauléon, elle a obligé les travailleurs à "créer de la valeur alors qu'ils pouvaient se contenter autrefois de gérer le flux".

Ces qualités qui permettent au candidat de sortir du lot sont appelées "soft skills". Des compétences non techniques qui relèvent souvent du savoir-être et plus rarement du savoir-faire : créativité, intelligence émotionnelle ou souplesse cognitive pour n'en citer que quelques-unes.

"Elles ne sont pas opposées aux hard skills, elles viennent les sublimer", ajoute Julien Bouret, également coauteur de l'ouvrage Le Réflexe Soft Skills.

Alors quelles sont-elles ? Avec Fabrice Mauléon et Julien Bouret, le JDN a établi une liste des vingt soft skills les plus recherchées ou les plus utiles en croisant leurs observations et une étude du World Economic Forum dont les principaux résultats ont été mis en avant par une infographie réalisée par le JDN et son partenaire Re.sources le Data Lab de l'emploi de Randstad.

Chacune des soft skills ne vaut pas mieux qu'une autre et n'est pas totalement isolée, car elles sont reliées entre elles, comme une constellation. Les auteurs distinguent toutefois quatre notions essentielles : conscience, esprit d'entreprendre, confiance, synergie. Elles permettent de rayonner sur l'ensemble du spectre.

- Esprit d'entreprendre
- Créativité
- Confiance
- Intelligence émotionnelle
- Prise de recul
- Audace
- Gestion du temps
- Gestion du stress
- Souplesse cognitive
- Intuition

- Négociation
- Conscience
- Synergie ou coordination
- Gestion d'équipe
- Non-jugement
- Empathie
- Visualisation
- Motivation
- Prise de décision
- Présence

Tiré de <https://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/1189361-20-soft-skills-indispensables-au-bureau/>

Ce document détaille rapidement les compétences décrites ci-dessus et détermine, pour chacune d'elles, 4 niveaux de compétences (1 = aucune/peu de compétence, 2 = compétence moyenne, 3 = bonne maîtrise, compétence déjà bien expérimentée, 4 = capacité à leader le développement de la compétence). Les compétences sont parfois « colorées » pour des étudiants et pour des informaticiens (peut-être à affiner encore un peu dans ce sens ?)

Esprit d'entreprendre



L'esprit d'entreprendre est une notion essentielle à l'heure de l'intrapreneuriat. © Stockbroker/123RF

L'esprit d'entreprendre va bien au delà du simple esprit d'initiative. Le salarié doit avoir ce que Julien Bouret auteur de l'ouvrage Le Réflexe Soft Skills avec Fabrice Mauléon appelle "la capacité à être un entrepreneur". Il peut s'agir de monter un projet de A à Z, de concevoir un business model, d'avoir un œil sur les finitions, de maîtriser la gestion de projet...

"C'est un élément clef, car les sociétés sont obsédées par le fait de recréer de la valeur", indique Fabrice Mauléon. Lorsqu'il s'agit de la mettre en œuvre au sein même de l'entreprise on parle souvent aujourd'hui d'intrapreneuriat.

La question de la rentabilité des projets était autrefois gérée par la direction, et c'est souvent de haut que venait l'impulsion. La tendance se diffuse à tous les échelons hiérarchiques à présent : l'initiative peut venir d'un simple employé comme d'une personne à un poste de management. En somme, l'esprit d'entreprendre est une qualité à mettre en avant sur son CV et sa lettre de motivation.

Notions associées : Visualisation / Créativité / Audace / Gestion du temps

Débutant	Vous réalisez les tâches que l'on vous attribue. Vous faites preuve de peu d'esprit d'initiative.
Moyen	Vous êtes capable d'initiative dans un cadre donné et bien défini.
Avancé	Dans un contexte spécifique, vous avez fait preuve d'esprit d'entreprendre et avez « dirigé » le projet de l'idée à sa réalisation (Par exemple, avoir initié puis organisé un festival de musique dans le contexte d'une Jeunesse).
Expert	Vous avez déjà créé plusieurs (mini-)entreprises ou projets de développement. Tant sur le plan professionnel que privé ou associatif. Dans une équipe, vous êtes rapidement celle ou celui qui stimule/active cet esprit d'entreprendre.

Créativité ou innovation



Le JDN l'avait déjà montré, Fabrice Mauléon enfonce le clou. La créativité est devenue une soft skill très recherchée : "Autrefois, on n'enseignait pas la créativité dans les écoles de commerce; vous étiez un élément de la chaîne. Aujourd'hui, vu que la chaîne s'est cassée, quand la croissance s'arrête, on va demander à chaque responsable de créer de la valeur". La créativité est donc une notion abordée dès le début des cursus dans les business school.

Afin de comprendre comment se concrétise la créativité, Fabrice Mauléon cite comme illustration le Vélip' pour répondre à la problématique des places de stationnement en ville. Cette notion prend souvent chair dans des projets qui paraissent saugrenus, comme la voiture sans chauffeur.

Selon Julien Bouret, **développer sa créativité nécessite déjà de se dire que l'on peut être créatif, que ce n'est pas réservé aux "créa"**. Et l'un des moyens d'y arriver et d'observer comment ils fonctionnent.

Notions associées : Intuition / Souplesse cognitive / Audace / Esprit d'entreprendre / Confiance

Débutant	Vous n'aimez pas devoir créer quelque chose et vous vous en sentez incapable. Dans ces contextes, vous souffrez aisément du syndrome de la page blanche.
Moyen	Globalement, vous êtes peu à l'aise avec la créativité et la nouveauté. Cependant, dans un domaine spécifique (privé ou professionnel, vous avez déjà pu proposer et contribuer à la mise en place de quelque chose de nouveau.
Avancé	Vous avez souvent de nouvelles idées et osez les proposer. Vous êtes plutôt à l'aise pour créer de la nouveauté dans votre environnement.
Expert	Vous êtes un artiste ou un innovateur confirmé (avec plusieurs réalisations à la clé). Vous êtes confiant en vos capacités à créer dans toutes situations. Votre connaissance de nombreuses techniques de créativité, et la capacité à jongler entre elles, vous permet de diriger / d'animer des processus créatifs pour une équipe.

Confiance



Avoir confiance en soi permet aussi aux autres d'avoir confiance en eux... © Bogdanhoda/123RF

"Si vous avez confiance en vous-même, vous en inspirerez à l'esprit des autres", disait Goethe dans Faust. Ce qui est plus facile à dire qu'à faire...

"La confiance en soi correspond à un fort sentiment de sa dignité et de ses capacités personnelles", explique le psychologue américain Daniel Goleman spécialiste de l'intelligence émotionnelle. Autrement dit, avant d'avoir confiance en soi, encore faut-il aussi avoir conscience qu'il n'est pas de différence de nature entre les hommes ou les femmes pour que l'on vaille plus ou moins qu'un autre.

Mais il faut aussi avoir confiance en ses capacités et celles des autres. **Bien maîtriser ses hard skills, permet déjà d'avoir une base solide pour être confiant.**

"La confiance suppose aussi d'accepter que l'on n'a pas de pouvoir sur toutes les variables", explique Julien Bouret. Cela suppose de savoir déléguer quand c'est nécessaire, accorder de la valeur au travail des autres et leur laisser de la latitude pour leurs initiatives. **"C'est une notion très contagieuse."** Elle s'illustre dans le bienveillant "on va y arriver !" pour motiver les troupes.

Notions associées : [Gestion du stress](#) / [Prise de décision](#) / [Intelligence émotionnelle](#) / [Intuition](#)

Débutant	Vous n'avez pas confiance en vos capacités, vous travaillez énormément pour produire un résultat, souvent bien plus qu'attendu ou demandé, même si vous possédez les compétences techniques pour le faire. Vous tentez de tout contrôler.
Moyen	Vous peinez à déléguer et avez tendance à vouloir tout faire tout seul. Mais, lorsqu'une tâche est déléguée, vous n'effectuez pas de contrôle de sa réalisation.
Avancé	Vous avez une bonne capacité à faire confiance à vos collègues dans un contexte collectif. Globalement, vous possédez une bonne confiance en vous pour faire face aux défis du quotidien.
Expert	Vous faites une totale confiance à la Vie ; vous sentez que vous pouvez faire face à n'importe quel défi. Vous inspirez confiance auprès des gens qui vous entourent.

Intelligence émotionnelle



L'intelligence émotionnelle est une notion qui a été popularisée par le psychologue Daniel Goleman dans les années 1990 notamment grâce à son ouvrage *Emotional Intelligence – Why it can matter more than IQ*.

L'intelligence émotionnelle concerne les aptitudes que le quotient intellectuel n'arrive pas à capturer.

Pour Julien Bouret, elle se concrétise par "l'émotion avec laquelle on transmet un message" et sa mise en pratique consiste à "veiller à la météo émotionnelle que l'on diffuse".

Il s'agit donc d'avoir conscience de son comportement dans ses échanges pour trouver la tonalité appropriée. La technique se rapproche de celle connue sous le nom Actors studio. Cette technique consiste pour l'acteur à puiser dans ses propres émotions pour jouer un sentiment et non pour jouer *le* sentiment. L'idée est de ne pas rester figé sur ses positions face à un interlocuteur avec lequel le courant ne passe pas, mais d'arriver à s'accorder sur une même longueur d'onde dans la communication.

Notions associées : Confiance / Empathie / Souplesse cognitive / Non-jugement

Débutant	Votre intelligence émotionnelle est plutôt basse. Ce qui ne signifie pas une absence d'émotions, mais un usage trop limité de ces dernières. Vous laissez en friche toute une partie de vous-même, inconnue et parfois gênante, que vous comprenez mal ou qui parfois vous irrite. En résultent des tensions et des incompréhensions dans votre rapport à vous et, par conséquent, dans vos échanges avec les autres. Ce qui vous arrive relève davantage d'une méconnaissance que d'une réelle incapacité.
Moyen	Votre écoute de l'autre et la gestion de vos émotions sont bonnes, mais vous pouvez les améliorer. Travaillez sur les manifestations de vos émotions, dès leur origine (petits signes physiques, humeurs) et cherchez leur cause ; occupez-vous de vous (le corps est l'instrument de l'intelligence émotionnelle) ; développez votre créativité et votre spiritualité (les émotions se nourrissent de « non-verbal ») ; écoutez les autres et efforcez-vous de les comprendre (leurs émotions nous renseignent sur nous) ; enfin, soyez tolérant avec vous-même (la guerre constante contre soi engendre de nombreuses émotions négatives).
Avancé	Vous avez une vraie intelligence de vous, charnelle et intuitive, qui dépasse largement la seule « connaissance de soi », basée sur l'introspection et la réflexion. Votre « moi » est un partenaire, pas seulement un outil. Vous disposez d'une maîtrise de vous assez élevée, et êtes le plus souvent d'humeur stable et positive. Vos relations aux autres sont épanouissantes et reposent sur un mélange d'efficacité, d'harmonie et de plaisir. Vous utilisez vos émotions et votre intuition pour comprendre le monde qui vous entoure, et vous ne perdez jamais longtemps de vue votre épanouissement, même lorsqu'il s'agit de poursuivre des objectifs importants.
Expert	Vous disposez d'une intelligence émotionnelle élevée, un atout pour vous adapter à n'importe quelle situation. De plus, vous êtes capable d'accompagner des personnes dans le développement de leur intelligence émotionnelle.

Prise de recul



Sieste ou méditation permettent de prendre du recul. © Stokkete/123RF

La prise de recul est une qualité essentielle des personnes qui, paradoxalement, ont la tête dans le guidon toute la journée.

"Quand on a des échéances très courtes, on a parfois des visualisations négatives", explique Julien Bouret. La prise de recul va donc permettre de relativiser et de faire cesser le bavardage mental incessant.

L'idée est de renouer avec le présent, sans être dans le passé ou le futur.

Comme disait Winston Churchill : "Quand la guerre a commencé, il fallait que je dorme pendant la journée parce que c'était la seule manière pour moi de faire face à mes responsabilités." (My Dear Mr Churchill, W. Graebner, 1965)

Encore faut-il avoir le temps pour une sieste. D'autres techniques comme la méditation permettent cette prise de recul.

Notions associées : Intuition / Visualisation / Gestion du stress / Conscience

Débutant	Vous vivez votre vie en subissant ce qui vous arrive. En cas de gros stress, vous réappliquez toujours les mêmes méthodes ou stratégies.
Moyen	Il vous arrive de vous arrêter pour interroger vos manières d'être et de faire. Mais vous ne le faites qu'en tout dernier recours, lorsque vous vous sentez totalement « coincés ».
Avancé	Lorsqu'une situation vous dépasse, vous êtes capable de le sentir, de vous arrêter et d'adopter des stratégies adaptées, voire nouvelles.
Expert	Dans toute situation nouvelle, vous prenez du recul au moyen des outils les plus adaptés (et variés) possible. Vous aidez souvent des membres de votre équipe à prendre de la hauteur sur une difficulté ou un défi.

Audace



L'ouvrage "Xavier Niel, la voie du pirate" (Solveig Godeluck, Emmanuel Paquette, 2016) comporte une anecdote savoureuse. En 2012, à deux semaines du lancement de l'offre Free Mobile illimitée, Xavier Niel et ses collaborateurs ont peur que les concurrents répliquent avec un forfait moins cher. C'est alors que Xavier Niel propose l'idée d'une autre offre : un forfait à deux euros par mois. Une idée trop audacieuse selon ses associés, mais à laquelle ils finiront par adhérer.

Faire preuve d'audace se résume donc selon Julien Bouret à "élargir sa zone de confort". Et cela même lorsque certains collaborateurs ont du mal à y croire.

Car l'entrepreneur français avait mûrement réfléchi son idée et pris en compte plusieurs variables. L'enjeu était alors pour lui de faire le plein d'abonnés le plus vite possible. La meilleure réponse semble de prime abord nous plonger dans "une situation de fragilité" jusqu'à ce que l'on ait réussi à évincer les réticences en montrant sa conviction d'avoir trouvé la bonne réponse.

Notions associées : Créativité / Esprit d'entreprendre / Intuition / Prise de recul

Débutant	Vous n'appréciez pas du tout les situations qui vous mettent en danger (professionnelles ou privées). Vous tentez au maximum de les éviter.
Moyen	Sur des éléments pour lesquels vous avez une certaine maîtrise, vous pouvez prendre quelques risques. En cas de non-maîtrise, vous évitez les risques, voire tentez de les empêcher.
Avancé	Vous prenez régulièrement des risques calculés sur tous les plans de votre Vie. Vous développez des stratégies pour minimiser le risque autant que pour développer votre audace.
Expert	En plus des points détaillés au niveau précédent, vous avez une forte confiance en vous qui vous permet d'aisément être audacieux. Vous conduisez souvent des groupes dans des situations audacieuses.



Bien gérer son temps commence par identifier les perturbations. © BDS/123RF

La **gestion du temps** "est un besoin actuel qui deviendra de plus en plus important à cause de l'infobésité", annonce Fabrice Mauléon.

D'autant qu'une fois les automatismes informatiques en place dans une entreprise, le salarié ne s'occupe plus que de l'imprévisible et donc des tâches au jour le jour. Mais comme le patron lui demande aussi de recréer de la valeur, il doit en même temps être capable de mener ses projets au long cours.

Or, savoir jongler avec l'urgent et le froid demande une très bonne organisation de son emploi du temps. Et il ne faut plus compter sur son supérieur hiérarchique pour le définir.

Le défi, c'est de perdre le moins de temps possible avec la question du temps explique Julien Bouret : "Il y a des points de perturbation qu'il faut identifier, comme la gestion des mails. On peut par exemple définir des moments dans la journée dédiés au mail plutôt que de les consulter constamment". Car, qui dit mauvaise gestion du temps, dit plus de stress, de burnout et de perte de temps.

Notions associées : Gestion du stress / Esprit d'entreprendre / Prise de recul / Présence

Débutant	Vous n'avez développé aucune stratégie de gestion du temps et fonctionnez au gré des distractions et impératifs de dernière minute. Vous êtes un champion de la procrastination.
Moyen	Pour les plus grosses priorités, vous êtes en général dans les délais. Mais vous êtes encore trop souvent réactifs et subissez souvent l'agenda des autres. Vous ne gérez pas efficacement toutes les distractions.
Avancé	Vous êtes rarement débordé, vous êtes bien organisé avec un seul agenda pour toutes vos activités. Vous êtes très attentif à l'impact d'une modification dans votre organisation et vous prenez immédiatement les actions qui s'imposent.
Expert	En plus des points détaillés au niveau précédent, vous définissez des stratégies de gestion du temps pour l'équipe. Vous êtes souvent appelés à coacher des personnes sur ce thème, et vous connaissez plusieurs outils adaptés personnalisés pour ce faire.

Gestion du stress



Il n'est pas si difficile de rester zen. © Izfzf/123RF

"Il faut arrêter avec le mythe du stress positif", s'insurge Julien Bouret. "Le stress est difficile à supporter pendant plus de trente minutes."

L'un de conseils du spécialiste est de ne pas considérer les échéances comme des contraintes, mais comme des informations.

Fabrice Mauléon ajoute que c'est un thème de plus en plus important dans les entreprises :

"Le travail du directeur des ressources humaines est en train de changer. S'il n'a plus à gérer la partie analytique, il va se rapprocher encore plus du directeur des systèmes d'information."

Autrement dit, l'attention portée à la diminution du stress au travail et du burnout se diffuse dans la conception même d'outils comme des processus de communication.

Notions associées : Prise de recul / Gestion du temps / Confiance / Visualisation

Débutant	Vous évoluez majoritairement sous stress. Vous ne parvenez que rarement à vous détendre. Vous avez souvent des douleurs physiques (tensions, digestion, etc.)
Moyen	Vous êtes perfectionnistes, ce qui engendre de nombreuses situations de stress. Vous vous laissez aisément déborder par des échéances ou affecter par des comportements d'autres personnes.
Avancé	En règle générale, vous n'êtes que rarement sujet au stress, même en cas de fortes charges. Vous êtes capable de ressentir le stress et de communiquer efficacement en cas de nécessité de le gérer.
Expert	En plus des points détaillés au niveau précédent, vous mettez en place, dans votre environnement, des stratégies de gestion du stress. Vous êtes souvent appelés à aider des membres de votre équipe à faire face à des situations stressantes.

Souplesse cognitive



La souplesse cognitive est l'aptitude à faire aussi bien appel à la rationalité qu'à la créativité pour expliquer ou mémoriser. Par exemple : **lorsque vous apprenez une liste de mots, associer des couleurs ou des émotions à chaque terme permet de mieux les retenir.**

Autre exemple évoqué par Julien Bouret : "Lors d'une présentation PowerPoint, il est prudent de ne pas se contenter de bullet-points, mais d'intégrer des images et pourquoi pas de petites vidéos ou des animations. Enfin, pour résumer des situations, un schéma vaut parfois mieux qu'un long discours."

Cette souplesse cognitive nécessite non seulement de se mettre à la place de l'interlocuteur pour adapter son discours en fonction de lui, mais aussi d'anticiper les questions qu'il pourrait avoir. Il s'agit donc de penser d'abord à l'interlocuteur avant d'élaborer le discours.

Notions associées : Conscience / Négociation / Empathie / Intelligence émotionnelle

Débutant	Vous êtes obstiné-e. Si vous n'arrivez pas à résoudre un problème ou à apprendre quelque chose, vous essayez encore et toujours d'appliquer la même recette pour y parvenir.
Moyen	Vous êtes capable d'élaborer une stratégie de résolution de problème en cas « d'échecs » répétés.
Avancé	Vous êtes ouvert-e aux autres idées d'apprentissage/résolution de problèmes qui peuvent vous être proposées. Vous retombez parfois dans les mêmes difficultés que dans les niveaux précédents.
Expert	Vous avez la capacité à défendre des points de vue qui ne sont pas les vôtres. Si une stratégie d'apprentissage/résolution de problèmes ne fonctionne pas, vous recherchez ou développez aisément une autre. Vous animez souvent des réunions ou ateliers permettant d'autres points de vue.

Intuition



L'intuition se développe quand les hard skills sont maîtrisées. © Maurus/123RF

L'intuition consiste à "faire émerger une information pertinente qui vous parvient de manière non conventionnelle", indique Julien Bouret.

Les exemples sont nombreux et relèvent souvent de la découverte accidentelle : la pomme qui tombe sur la tête de Newton, ou encore Archimède découvrant sa fameuse "poussée" dans son bain et s'exclamant "eurêka !" Si la véracité de ces anecdotes n'est pas vraiment établie, l'intuition est aujourd'hui étudiée comme phénomène de découverte scientifique.

Plus proche de nous, on pourrait citer le mathématicien William Rowan Hamilton qui, en se baladant avec sa femme, eut la révélation du concept de quaternions (nombres réels et complexes).

Pour développer notre intuition, il faut savoir casser le bavardage mental des préoccupations quotidiennes. Mais elles n'apparaissent pas à partir de rien ; souvent l'individu possède déjà une grande connaissance du sujet et son esprit travaille plus vite que la logique, ce qui provoque l'émoi de la découverte.

Notions associées : Confiance / Prise de recul / Visualisation / Créativité

Débutant	Vous êtes très contrôlant-e, piloté-e très fortement par votre mental.
Moyen	Vous êtes plutôt rationnel. Pour des choix très personnels qui n'impliquent pas d'autres personnes que vous, vous pouvez suivre votre petite voix intérieure.
Avancé	Les principaux choix de votre Vie se font en écoutant votre intuition. Tout en ayant encore besoin de vos gardes-fous rationnels.
Expert	Vous savez écouter votre intuition, vous avez confiance en cette petite voix, même si elle vous amène dans des directions inconnues. Vous savez exactement quand mettre en marche votre mental pour vous aider, si nécessaire. Votre intuition est aussi votre alliée dans toute situation impliquant une équipe.



La négociation peut avoir lieu partout.

© Pressmaster/123RF

La négociation en tant que **soft skill** se caractérise de la manière suivante : **"C'est la capacité à vendre ses idées, à imposer ses choix et à convaincre, tout en étant capable d'arbitrer entre plusieurs informations"**, expose Fabrice Mauléon.

"Les formations en vente sont aujourd'hui des formations en sciences cognitives et en technologie", ajoute-t-il. L'époque où il s'agissait de pitcher est donc belle est bien révolue.

"On va réussir une négociation quand on aura bien compris les besoins du client", précise Julien Bouret. Il plaide donc pour une approche au cas par cas.

Dans le monde de l'entreprise, cette négociation peut avoir lieu partout, même sur messagerie instantanée lorsqu'il s'agit de convaincre un collaborateur ou supérieur hiérarchique. Or, quand il est demandé à l'employé de recréer de la valeur, ce sont les premières personnes avec lesquelles il faut savoir négocier.

Notions associées : Souplesse cognitive / Synergie / Prise de décision / Visualisation

Débutant	Vous n'êtes pas à l'aise en termes de communication. Vous êtes rapidement intimidé et peinez à vous exprimer dans un contexte incertain et « non-sécurisé ».
Moyen	Pour les idées qui proviennent de vous ou les thèmes qui vous sont chers, vous pouvez aisément soutenir un échange, amener de nouvelles idées, vous êtes capable comprendre un besoin exprimé. Par contre, sur un thème inconnu, vous êtes plutôt en retrait.
Avancé	Vous êtes à l'aise pour négocier dans un contexte connu. Pour une thématique inconnue, vous pouvez mener une négociation pour autant que vous soyez accompagné-e par un superviseur/mentor
Expert	La négociation est un art que vous maîtrisez. Vous êtes souvent appelé à conduire des négociations/entretiens délicats.



"La conscience est la façon dont un homme perçoit ce qui se passe dans son propre esprit", disait le philosophe John Locke. Les auteurs du [Réflexe Soft Skills](#) partent de cette citation pour étendre leur définition de la conscience. Il s'agit d'être attentif à la fois à son ressenti dans toute situation, mais aussi d'avoir conscience des contraintes et des ressources dont l'on dispose.

"Dans le monde professionnel, la conscience se manifeste à travers ma capacité à accepter la charge de travail et à accepter le changement", note Fabrice Mauléon.

C'est une notion à laquelle l'individu doit faire appel soit pour apprendre de son expérience soit pour modifier son approche, et qui permettra ensuite de développer chaque soft skill : par exemple, quelle est ma capacité à gérer le stress et comment m'en sortir ? Comment motiver mes équipes ? Quelles ont été les méthodes efficaces par le passé ? Que dois-je changer en moi pour être plus efficace ?

Notions associées : Prise de recul / Empathie / Souplesse cognitive / Présence

Débutant	Vous avez tendance à « subir » votre Vie, vous êtes souvent confronté-e aux mêmes situations inconfortables, vous connaissez mal vos forces et faiblesses.
Moyen	Dans des situations difficiles, vous avez conscience de ce qui se joue en vous et autour de vous (faits et émotions).
Avancé	Vous êtes le plus souvent attentif à ce qui se passe en vous et autour de vous (actions, pensées, émotions). Vous connaissez vos comportements habituels et principaux. Cette conscience peut être parfois suivie de changement(s) sur votre manière d'être ou de faire.
Expert	Vous évoluez le plus souvent en pleine conscience. Dans un groupe, vous êtes celui (celle) qui relève les pensées/actions/émotions qui nécessitent d'être évoquées pour avancer.

Synergie ou coordination



La synergie nécessite de pouvoir communiquer avec tous ses collègues quel que soit leur domaine. © Stevanovicigor/123RF

"La synergie est la capacité à créer une intelligence collective", explique Fabrice Mauléon. **La synergie suppose de savoir interagir dans différents écosystèmes**, que ce soit avec les machines ou avec les hommes. Par exemple, posséder des notions de code est en ce sens un plus pour comprendre et se faire comprendre lorsque l'on discute avec un développeur. Elle permet de travailler plus efficacement en mode projet et évite de faire appel à des intermédiaires pour traduire, ou trahir, sa pensée.

La synergie ne requiert donc pas, à l'instar de Shiva, d'avoir plusieurs bras. Chacun garde son domaine d'expertise, mais tous sont capables de travailler ensemble. Savoir être ouvert aux idées nouvelles est essentiel dans la synergie : si un collègue ne connaît pas grand-chose à votre domaine, et qu'il arrive avec une idée saugrenue, mieux vaut ne pas la rejeter d'emblée et lui accorder de la valeur.

Notions associées : Intelligence émotionnelle / Non-jugement / Gestion d'équipe / Intuition

Débutant	Vous êtes un solitaire. Vous préférez travailler seul. Il vous est difficile de travailler à plusieurs dans des projets de groupe.
Moyen	Vous arrivez bien à travailler dans un contexte de collaboration. Vous communiquez et collaborez aisément si on vous demande de le faire. Cependant, vous êtes peu proactif et peu engagé à faire vivre la coopération au sein de l'équipe.
Avancé	Vous évoluez comme un poisson dans l'eau dans un environnement très coopératif. Vous prenez des initiatives et les partagez à l'équipe lorsque vous estimez que la coopération est mise en danger.
Expert	Vous avez de l'expérience de mener la coopération dans plusieurs cercles ou projets. Vous êtes capable de coordonner une équipe interdisciplinaire.

Gestion d'équipe



La gestion d'équipe demande de s'assurer du bon usage des outils numériques. © Stockbroker/123RF

Tout l'enjeu pour un leader, selon Julien Bouret, est de "transmettre une vision de façon transparente". La posture et la clarté de l'expression sont donc intimement liées à la gestion d'équipe.

Le défi actuel du manager est aussi de savoir comment il va gérer le travail de ses collaborateurs avec la révolution numérique. Comme l'indique Fabrice Mauléon : **"Il faut être en mesure d'apporter des réponses aux questions de travail à distance, d'hyperconnexion et d'infobésité."**

La gestion d'équipe est devenue indissociable de la thématique des usages des outils numériques. A la personne en charge du management donc d'anticiper les conflits dans ce domaine comme de veiller au bon usage. Il pourra notamment se référer à l'accord d'entreprise ou à la charte qui définit les modalités d'application du droit à la déconnexion. Un droit instauré par la récente Loi Travail.

Notions associées : Intelligence émotionnelle / Non-jugement / Motivation / Synergie / Gestion du stress

Contexte choisi : agilité & étudiant PT de 3^{ème} année

Débutant	Vous n'avez aucune compétence (et aucun intérêt) pour gérer une équipe de projet
Moyen	Vous avez évolué comme « chef de projet » sur quelques projets (d'étudiants ou autres). Vous avez expérimenté quelques écueils liés à ce rôle.
Avancé	Vous êtes un leader « naturel » et avez exercé ce leadership à de multiples reprises. Vous êtes à l'aise pour gérer une communication conflictuelle pour le bien de l'équipe, au-delà des intérêts personnels.
Expert	Vous avez déjà « géré », avec un certain succès, des projets complexes, interdisciplinaires

Non-jugement



Mettre de côté un a priori est une véritable qualité. © Rawpixel/123RF

Le non-jugement est une attitude bienveillante qui offre la liberté à son interlocuteur d'exprimer une idée, fut-elle farfelue de prime abord, sans le juger. Fabrice Mauléon reprend un exemple évoqué pour la créativité :

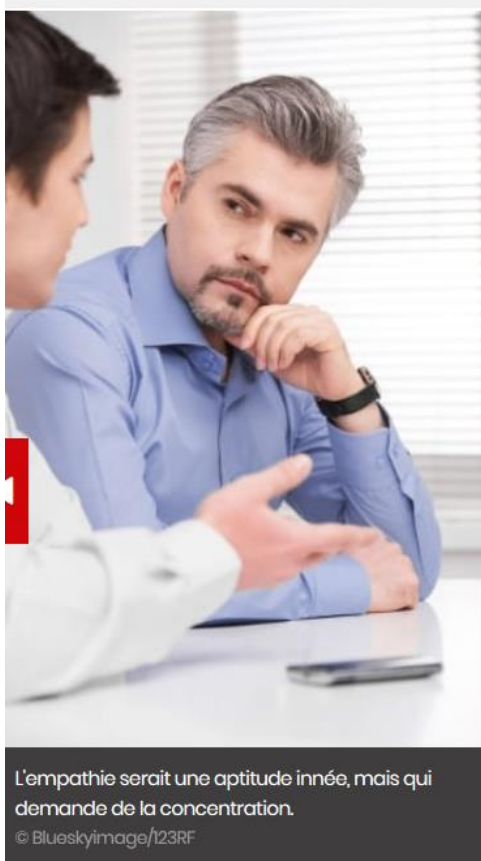
"Imaginez la personne qui est arrivée en réunion avec l'idée d'une voiture sans conducteur". **Le non-jugement est l'une des règles fondamentales d'un bon brainstorming.**

Julien Bouret ajoute qu'il faut aussi s'autoriser à revoir son jugement sur ses collaborateurs : "Comme si on voyait la personne pour la première fois." Cela afin d'échanger avec lui en faisant abstraction des a priori négatifs que l'on pouvait avoir sur lui. Une manière de lui laisser en permanence une chance de se montrer sous un jour meilleur. Car le risque en attribuant une étiquette à quelqu'un est aussi de l'enfermer dans cette une prophétie autoréalisatrice, pas toujours pour le meilleur.

Notions associées : Synergie / Gestion d'équipe / Intelligence émotionnelle / Prise de recul

Débutant	Vous êtes très « carré », vous peinez à entendre des idées différentes de celles que avez. Vous vous cabrez facilement si quelqu'un n'est pas d'accord avec vous.
Moyen	Vous êtes plutôt ouvert aux idées nouvelles. Cependant, vous avez une attitude plutôt critique si la réalisation de ces idées/projets ne se fait pas comme vous l'imaginiez. Dans ces cas, vous pouvez assez aisément médire/juger.
Avancé	Vous pouvez animer un brainstorming, en étant capable d'être parfaitement « neutre » par rapport aux idées qui arrivent ; en étant capable de diriger cette séance pour que tout puisse se dire, sans tabou.
Expert	Dans une équipe, vous êtes capable d'identifier les situations, souvent pernicieuses, où se jouent des jeux de pouvoir. Dans ces cas, vous pouvez rester concentré sur ce qui se passe à l'instant et réussissez à faire abstraction de vos a priori sur les personnes.

Empathie



Comme l'explique Julien Bouret, l'empathie permet aussi bien "d'élargir son champ de vision" que de mieux "comprendre les besoins de ses collaborateurs" et a fortiori de ses clients.

Selon de nombreux scientifiques qui ont travaillé sur les neurones miroirs, l'empathie serait une qualité innée. Ce sont des neurones qui s'activent aussi bien quand l'individu produit une action que lorsqu'il l'observe. "Le système miroir des émotions permet donc de simuler dans son cerveau l'état émotionnel d'un interlocuteur, et ainsi de mieux identifier les émotions ressenties par les personnes de son environnement", indique Joël de Rosnay dans son ouvrage Surfer la vie publié en 2012.

Seulement, il ne faudrait pas croire que la simple existence de ces neurones suffise à être empathique, encore faut-il se concentrer dessus lorsque l'on échange avec un interlocuteur et donc se concentrer sur son message, ses émotions et nos propres émotions.

Notions associées : Intelligence émotionnelle / Conscience / Souplesse cognitive / Présence

Débutant	Vous n'êtes pas à l'aise lorsque des personnes expriment des besoins, difficultés, manières d'être ou de faire différents des vôtres, ou lorsque des collaborateurs expriment leurs émotions ou ressentis.
Moyen	Vous commencez à expérimenter l'habileté, lors d'un entretien avec un collègue ou un client, à exprimer et/ou ressentir les émotions qui se cachent derrière les mots de la discussion
Avancé	Vous comprenez bien les besoins de vos collaborateurs et ceux de vos clients. Vous pouvez être mal à l'aise si ces besoins sortent du cadre professionnel.
Expert	« Se mettre dans la position de l'autre » est naturel chez vous, vous avez la capacité à sentir et affronter les coups durs, avec les personnes de votre entourage, sans juger, ni « plonger dans le trou avec la personne », ni encore faire « comme si rien ne se passait ».



Comme l'explique Julien Bouret, la **visualisation est "la capacité à tracer des scénarios de façon consciente"**. Car souvent, lorsqu'une échéance est très courte, des visualisations négatives peuvent apparaître d'elles-mêmes. Tout l'enjeu va donc être de s'imaginer des cas de figure où tout se passe bien.

"Les skieurs par exemple visualisent leur trajet avant de se lancer dans la descente." Un salarié pourra ainsi répéter une présentation seul ou avec ses collègues ou encore s'imaginer un rendez-vous avec un client.

"Une bonne visualisation, c'est aussi ressentir les émotions qui vont émerger à chaque instant de la présentation." La visualisation est donc d'une certaine manière une préparation mentale.

Notions associées : Conscience / Prise de recul / Souplesse cognitive / Gestion du stress

Débutant	Vous n'êtes pas à l'aise avec la capacité à élaborer des stratégies diverses et variées pour faire face aux défis de votre Vie.
Moyen	Vous utilisez parfois des outils qui vous permettent de visualiser des scénarios possibles pour une situation donnée (cartes mentales, etc.)
Avancé	Vous connaissez et mettez en œuvre des stratégies et outils variés, adaptés à la situation que vous devez affronter. Vous avez expérimenté la visualisation dans différents contextes.
Expert	Vous avez expérimenté l'art de la visualisation, tant dans les méthodes pour y parvenir que dans le ressenti des émotions si le contenu de cette visualisation se réalise. Vous conduisez des visualisations de groupe.

Motivation



Ne perdez pas de vue vos objectifs. © izfiz/123RF

La motivation n'est pas uniquement la capacité à se motiver ou à motiver des équipes, c'est aussi savoir "donner du sens systématiquement aux tâches", précise Julien Bouret.

"Si l'on demande à une équipe de passer une semaine sur un projet, encore faut-il qu'elle ait conscience de l'enjeu". Le spécialiste des soft skills prend l'exemple de la vaisselle : "Nous la faisons car nous avons envie de vivre dans un environnement sain".

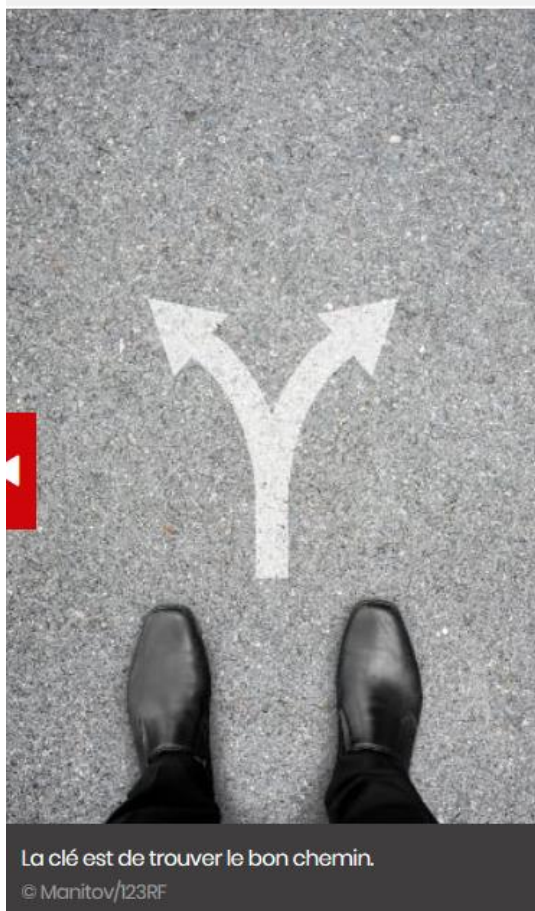
Autrement dit, être motivé, c'est toujours garder en tête l'objectif ou le sens de la tâche. Bien entendu la récompense doit être "raisonnable". **Promettre monts et merveilles dans le but de motiver peut s'avérer contre-productif** puisque ça paraîtra démesuré et les équipes cesseront de croire au sens que l'on attribue à la tâche.

Pour motiver et se motiver, il est donc nécessaire d'avoir une vision et des objectifs clairs.

Notions associées : Gestion d'équipe / Synergie / Prise de décision / Gestion du temps

Débutant	Vous ne connaissez pas vraiment ce qui vous motive ou vous passionne. Votre vie se déroule selon de grandes fluctuations de motivation et de démotivation.
Moyen	Vous connaissez ce qui vous motive et passionne, mais vous l'oubliez souvent, et vous laissez « dévorer » votre motivation par des distractions, par les amis, etc.
Avancé	Vous connaissez vos valeurs profondes et, vous les faites vivre la plupart du temps dans vos activités (professionnelles et privées).
Expert	Vous avez déjà mené des entretiens de motivation avec vos collègues-collaborateurs, vous êtes reconnu comme étant une personne qui motive les autres à avancer dans un projet, etc.

Prise de décision



La prise de décision demande déjà d'être parfaitement capable d'appréhender consciemment la tonalité sentimentale qui nous accompagne : **"Avec de bonnes sensations, un individu sera plus à même d'assumer une décision"**, explique Julien Bouret.

Savoir prendre les bonnes décisions, c'est aussi savoir se poser les bonnes questions sans douter de ses capacités à trouver une solution. C'est l'exemple du chef dérangé par un collaborateur trop hésitant et qui lui répond : "Je crois que tu connais la réponse à ta question."

Exposer la problématique à soi-même comme on le ferait avec autrui, avant de solliciter son supérieur hiérarchique, évite aussi bien de perdre son temps que celui des autres. C'est une soft skill qui nécessite de s'autoriser des temps de pause.

Notions associées : Audace / Confiance / Conscience / Négociation / Prise de recul

Débutant	Il vous est difficile de prendre des décisions. Vous gambergez souvent. Vous prenez des décisions sur des coups de tête, décisions souvent difficiles à mettre en œuvre par la suite.
Moyen	Vous avez la capacité à prendre des décisions en intégrant plusieurs paramètres. Vos décisions sont parfois coupées de vos sensations.
Avancé	Vous prenez des décisions rapidement et de façon systémique, pour le bien-être de l'ensemble des parties prenantes.
Expert	De manière naturelle, vous pratiquez la sollicitation d'avis comme mécanisme décisionnel dans une équipe. Vous avez été force d'action pour la mise en place de ce mécanisme de décision dans votre équipe.



Il s'agit de porter son attention sur les personnes présentes. © Rawpixel/123RF

"On dit parfois des sportifs qui ont perdu un match qu'ils n'ont pas été présents", explique Julien Bouret. C'est une critique que l'on pourrait parfois se faire après une réunion, une présentation ou un entretien raté.

Être présent consiste à s'immerger dans la situation, éviter la dispersion. A commencer par ne pas regarder son smartphone lors d'une réunion aussi rébarbative soit-elle ; elle est peut-être ennuyeuse justement parce que l'on n'est pas concentré et présent.

Mais il ne s'agit pas d'une attitude passive : "Pour être présent, on peut augmenter sa prise d'informations." Ainsi, durant cette même réunion, peut-être que de simples prises de notes permettent d'être plus présent. C'est une soft skill qui peut se manifester dans votre attitude comme "en regardant la personne dans les yeux par exemple", et qui lui montrera donc que vous avez toute son attention.

Notions associées : Conscience / Gestion du temps / Non-jugement / Empathie

Débutant	Vous êtes très souvent « dans la lune », vous êtes très rêveur. Ce faisant, vous ratez souvent la réception d'informations fournies ou de décisions prises par l'équipe.
Moyen	Vous pouvez avoir de bonnes capacités de concentration pour des choses que vous aimez. Cependant, vous cédez souvent aux distractions lorsque l'intérêt n'est plus là ou lorsque vous êtes stressé.
Avancé	Vous êtes globalement bien présent dans les activités de l'entreprise. Vous êtes attentif à la focalisation à l'instant présent. Les distractions ou la peur (du futur ou du passé) qui peuvent vous habiter sont rapidement dissipées.
Expert	La pleine conscience que vous vivez au quotidien vous assure une présence totale auprès de l'équipe. Ce faisant, vous vous rappelez (et êtes capable de l'utiliser pour le bien-être de tous) de tous les éléments cruciaux qui se produisent dans la Vie de l'équipe

Et, pour terminer, voici la classique image du WEF, qui englobe toutes les compétences décrites dans le présent document ☺



Jean-Pierre Rey, août 2018

Se référer également au livre : *Le réflexe Soft Skills*, F. Mauléon / J. Bouret / J. Hoarau, Dunod, 2014

Un référentiel de compétences également intéressant (même si un peu éloigné pour des étudiants plein temps) : <http://referentiels-metiers.opiiec.fr/page/10-referentiel-de-competences>