

Fabrice Mauléon
Julien Bouret
Jérôme Hoarau

Le Réflexe Soft Skills

Les compétences
des leaders de demain

Préface de
Patrick Molle

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Illustration de couverture :
© alexandre zveiger - Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2014
ISBN 978-2-10-070769-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

PRÉFACE

Les entreprises actuelles ont besoin de nouveaux leaders-entrepreneurs. Or, depuis l'entrée dans le nouveau millénaire, les managers voient peser sur leurs épaules de nouvelles attentes plus ambitieuses et plus écrasantes. Ils doivent être plus performants, plus responsables, remplir des objectifs sur le court terme tout en développant une vision à long terme. La société change, les contours physiques de l'entreprise s'effacent petit à petit pour de nouveaux périmètres de collaboration plus ouverts. Les compétences pour accompagner ces changements changent de la même manière. Nous sommes entrés dès lors dans l'ère du nouveau leadership. Avec la mondialisation et l'augmentation constante de la population mondiale, il est impératif de créer de la valeur durable, de développer des idées créatives au service de cette création de valeur partagée.

Cet ouvrage se présente comme un discours stimulant destiné à insuffler un nouveau souffle sur la question des compétences professionnelles nécessaires à ces nouveaux leaders-entrepreneurs.

Pour nous stimuler plutôt que nous rassurer – après tout il est interdit de ne rien faire quand on parle de l'avenir d'un manager –, les auteurs s'attaquent à un certain nombre d'idées reçues sur ce qui fait un leader-entrepreneur idéal. Les temps changent. La mondialisation et les nouvelles technologies sont en train de rebattre les cartes des métiers, fonctions et compétences. Les carrières prometteuses ne sont pas réservées à une élite bien née, bien éduquée et bien vêtue. Les talents sont multiples et leur richesse est sans limite dès lors que se conjuguent aux mieux les compétences techniques – hard skills – avec des compétences personnelles qui sont au service du savoir-être et du savoir-faire : les soft skills.

On peut lire ce livre de plusieurs façons. De la manière la plus simple, cet ouvrage est une source de découverte pour un nouveau domaine du management qui traverse une fois encore l'Atlantique en provenance des prestigieuses universités américaines. Mais il serait réducteur d'en réduire sa portée à un seul effet de mode managérial, car les soft skills sont plus qu'un phénomène de mode.

Les leaders-entrepreneurs ont des profils très variés. Mais ils partagent tous : une soif d'entreprendre, une énergie quotidienne qui se retrouve dans leur conscience des enjeux et des hommes et femmes, une incroyable confiance en eux et dans leurs équipes et une bonne gestion du stress au quotidien.

Vous ne serez pas un leader-entrepreneur en vous satisfaisant de vos seules compétences techniques. Vous aurez besoin de faire évoluer en permanence vos compétences comportementales. Ce sont celles qui distinguent un cadre d'un manager; un manager d'un leader-entrepreneur.

Alors travaillez vos soft skills et déployez celles qui sauront vous permettre de donner à votre talent son plein potentiel. Les possibilités sont immenses et l'avenir sera passionnant pour les leaders-entrepreneurs de demain.

Patrick MOLLE
Directeur de France Business School

TABLE DES MATIÈRES

Préface	V
Introduction	1

PARTIE I

LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

1 Un nouvel environnement de travail	5
2 Les soft skills dans l'entreprise de demain	25
3 Les quatre soft skills essentielles	43

PARTIE II

LA MÉTHODE CREAPREZENT

4 S'approprier les soft skills	79
5 Multiplier les soft skills dans l'entreprise	97
6 Créez à présent votre méthode	139

PARTIE III

DE MANAGER À LEADER-ENTREPRENEUR

7 La soft skill « bien-être »	183
8 La soft skill « donner du sens »	197
9 Faites évoluer votre réflexe soft skills	217

Conclusion	227
-------------------	------------

Bibliographie	229
----------------------	------------

INTRODUCTION

Les mondes professionnel et académique se sont longtemps penchés sur les questions relatives aux compétences techniques et les savoir-faire. Dans un contexte d'inflation de l'information et de développement exponentiel de la technologie, les entreprises sont devenues de plus en plus exigeantes en termes de niveau de qualification de la main-d'œuvre. C'est ainsi qu'une course aux diplômes s'est amplifiée, les étudiants cherchant à être en meilleure posture pour trouver un emploi ; le diplôme faisant foi du niveau de qualification.

Cependant, l'augmentation de la complexité dans le monde professionnel ne peut être appréhendée par les seules compétences techniques : les entreprises ont de plus en plus besoin de compétences plus humaines, de savoir-être. Ces compétences permettent de mieux gérer les relations humaines, de mieux appréhender l'environnement et d'intégrer le bien-être des salariés, trois besoins fondamentaux de l'entreprise du XXI^e siècle. Les soft skills, « compétences douces », sont une réponse concrète à ces besoins.

Les soft skills (par exemple : empathie, adaptabilité, pédagogie, créativité, etc.) existent déjà chez les individus, au moins de manière inconsciente. Mais s'en rappeler grâce au « réflexe soft skills » permet de les développer et de les déployer dans son environnement professionnel. Le manager cultivant et déployant ce réflexe soft skills n'est pas uniquement un vecteur de performances pour l'entreprise, il devient un catalyseur autour de lui, développant par la même occasion le potentiel de ses collègues. C'est le cas de Bernard.

Bernard est très enthousiaste aujourd'hui, il est en pleine discussion avec une potentielle partenaire commerciale, Sonia. Cette collaboration serait bienvenue pour ce manager dont le service connaît une nouvelle dynamique depuis quelques semaines. Bernard laisse toujours la porte de son bureau ouverte, car pour lui, un bon manager est toujours accessible.

Alors que Sonia s'apprête à répondre à une des questions de son interlocuteur, un jeune collaborateur pénètre dans le bureau avec affolement. En s'excusant de perturber la réunion commerciale, le collaborateur exprime

son inquiétude : « Nous avons un collègue vraiment hystérique au téléphone. Il n'a toujours pas de nouvelle de la livraison qui devait arriver hier en magasin. ». En l'observant calmement, Bernard réplique avec confiance : « Rappelle-toi, la règle n° 4... ». Après une seconde de silence, l'employé retrouve sa sérénité, et quitte le bureau en remerciant son manager. L'air de rien, Bernard reprend la discussion là où il l'avait laissée avec Sonia.

Quinze minutes plus tard, l'assistante de Bernard arrive essoufflée dans son bureau. Totalement paniquée, elle avoue avoir envoyé un mail important au mauvais destinataire. En souriant, le manager empathique lui murmure « La règle n° 4, la règle n° 4... ». Levant les yeux au plafond, l'assistante se calma, le remercia, et repartit toute motivée.

Sonia, interloquée par ces deux situations managériales menées avec brio, demande à Bernard : « Sans vouloir être indiscrete, puis-je vous demander quelle est cette fameuse règle n° 4 ? ». Comme s'il s'attendait à cette question, il lui dévoile le secret de ce management efficace : « La règle n° 4 ? Elle est très simple, c'est le réflexe soft skills. » En le regardant, pleine de curiosité, elle lui répondit « Ça m'intéresse, pouvez-vous m'en dire plus ? ».

C'est alors que Bernard changea le sujet de la discussion commerciale pour lui introduire le réflexe soft skills et sa raison d'être.

PARTIE I

LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

UN NOUVEL ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

L'avenir m'intéresse car je compte y passer les prochaines années de ma vie.
Woody Allen

Notre société est en transition, à cheval entre un monde du travail où l'organisation de référence était « l'entreprise » traditionnelle, pyramidale et structurée autour du lien de subordination avec ses compétences techniques, et un nouvel écosystème agile, responsable, en perpétuelle adaptation aux grands changements du monde moderne.

Ce chapitre a pour objectif de faire prendre la mesure de la plasticité actuelle du monde du travail. Plus précisément, faire prendre conscience qu'une fracture est en train d'apparaître entre ceux, d'une part, vivant déjà cette mutation sociale et professionnelle, vivant l'avenir dans des lieux d'échanges et de collaboration, se formant par eux-mêmes à de nouvelles compétences clés ; et ceux, d'autre part, restant aveugles à cette révolution.

Un nouvel environnement de travail est en train de se dessiner et déjà deux signaux forts sont observables : le marché du travail est en pleine mutation et les critères de recrutement sont en train de changer.

UN MARCHÉ DU TRAVAIL EN PLEINE MUTATION

À quoi ressemblera le monde du travail dans les prochaines années ? Quels seront les emplois d'avenir ? Quelles seront les compétences offrant, faute d'un emploi stable et garanti, les meilleures chances de succès pour progresser dans sa vie professionnelle ou tout au moins être toujours parmi ceux privilégiés dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise ?

Il n'y a pas de réponses claires et sûres à ces questions. Nul prophète ne peut voir aussi loin et de manière assez précise pour garantir la voie royale aux jeunes diplômés ou aux baby-boomers dans leur cinquantaine.