

# **Le Réflexe Soft Skills**



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](http://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<sup>er</sup> 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 978-2-10-070112-4

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

---

**L**es 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

---

<b>Préface</b>	V
<b>Introduction</b>	1

## PARTIE I LES COMPÉTENCES DE DEMAIN

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

## PARTIE II LA MÉTHODE CREAPREZENT

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

## PARTIE III DE MANAGER À LEADER-ENTREPRENEUR

<b>7 La soft skill « bien-être »</b>	183
<b>8 La soft skill « donner du sens »</b>	197
<b>9 Faites évoluer votre réflexe soft skills</b>	217
<b>Conclusion</b>	227
<b>Bibliographie</b>	229



## INTRODUCTION

---

**L**es 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<sup>e</sup> 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

**N**otre 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.

En 2007, Jacques Attali se prêtait pourtant à l'exercice. Il annonçait alors que la distinction entre travail, consommation, transport, distraction et formation serait de plus en plus difficile à faire ; que les robots prendraient à l'avenir une place croissante et qu'ils bouleverseraient le travail domestique et l'environnement bureautique de bien des ménages et entreprises. L'avenir du travail donnerait une place de plus en plus importante au virtuel et favorisera la multiplication des travailleurs et des entreprises nomades. Pour consolider leur compétitivité, les États pourraient favoriser un nouvel équilibre des entreprises : les petites, organisées comme des troupes de théâtre rassembleraient des compétences sur des projets précis ; et les grandes, orchestreraient le travail des petites autour de la notoriété de leurs marques. Le tout dans une précarité généralisée de tous les travailleurs, avec des contrats de travail d'intermittents pour tous. En d'autres termes, il annonce en visionnaire, et avant la crise économique, que le monde du travail est en train de muter.

Le constat n'est pas nouveau et, bien des années avant, un autre futurologue avait prédit une autre révolution s'opérant sous nos yeux. Peter Drucker, un des principaux papes du management de ces dernières décennies, annonça combien et comment les « travailleurs du savoir » – ingénieurs, médecins, avocats et managers – « donneront à la société émergente du savoir son caractère, sa ligne de conduite, son profil social<sup>1</sup> ». Cette prédiction ancienne est aujourd'hui vérifiée et la trajectoire toute particulière de ces professionnels nous permet de décrypter l'avenir du travail.

### **Le déclin annoncé des travailleurs du savoir**

Pour bien comprendre l'importance du réflexe soft skills, il faut s'arrêter quelques instants sur la notion de « travailleurs du savoir », terme employé pour désigner les professions faisant la richesse de notre économie depuis ces dernières années. C'est à la fois leur apogée et leur futur déclin qui justifient ce réflexe d'évolution des compétences.

La naissance de la notion de travailleur du savoir remonte à la fin des années 1950 et la première utilisation du terme se trouve dans un texte annonciateur d'un des thèmes privilégiés de Peter Drucker<sup>2</sup>. Pour Drucker,

---

1. Peter Drucker, "The Age of Social Transformation", *Atlantic Monthly*, novembre 1994.

2. "The Next Decade in Management", *Dun's Review and Modern Industry*, n° 74, décembre 1959.

les travailleurs du savoir sont d'une importance particulière car ce sont « les personnes possédant un savoir et des connaissances théoriques considérables : médecins, avocats, comptables, ingénieurs en génie chimique<sup>1</sup> ». Ces professionnels sont ainsi des personnes ayant acquis un certain savoir théorique lors de leurs études et l'exploitant dans leur vie professionnelle sans que leur travail ne soit lié à un exercice purement physique ou manuel.

Depuis Drucker, le travailleur du savoir est devenu un sujet d'étude à part entière et les définitions pour le décrire ne manquent pas.

Thomas H. Davenport, professeur au Babson College et spécialiste du Knowledge Management, les définit parfois comme des « personnes avec un haut degré d'éducation ou d'expertise, dont le premier objectif de leur activité consiste à créer, distribuer ou appliquer la connaissance [...]. Il y a différents types de travailleurs du savoir, l'un applique la connaissance et l'autre la crée. » tout en ajoutant : « Je pense clairement qu'il y a beaucoup de flou, d'ambiguïté et d'imprécisions à propos de ce qu'est un travailleur du savoir, et ce n'est pas un terme que beaucoup de managers utilisent facilement.<sup>2</sup> »

Une autre définition simple et suffisamment large pour être consensuelle est précisée dans le dictionnaire en ligne spécialisé Whatis Techtargat : « les travailleurs du savoir pourraient être des personnes qui effectuent des tâches consistant à planifier, acquérir, rechercher, analyser, organiser, classer, programmer, distribuer, marketer ou encore contribuer à transformer et à vendre de l'information, mais aussi ceux (souvent les mêmes) qui utilisent la connaissance ainsi produite<sup>3</sup> ».

Cette nouvelle catégorie de professionnels a clairement façonné, ces dernières années, le caractère et le profil social de l'ère économique contemporaine conformément aux prévisions du célèbre chercheur américain. Ce sont eux qui font et défont les fortunes du capitalisme financier au cours de ces dernières décennies. Ils sont aux manettes de l'économie du savoir. Pourtant, ce sujet d'étude est aussi au cœur de perspectives plus alarmantes quant à la survie de ces professions si elles ne développent pas de nouvelles compétences.

1. Peter Drucker, *The Next Society*, *The Economist*, 1<sup>er</sup> novembre 2003.

2. T.H. Davenport Interviewé dans la revue *Ubiquity* : [http://www.acm.org/ubiquity/interviews/v6i34\\_davenport.html](http://www.acm.org/ubiquity/interviews/v6i34_davenport.html)

3. <http://whatis.techtarget.com>

Daniel Pink, ancien conseiller du vice-président Al Gore, s'est spécialisé dans l'analyse des transformations de l'économie mondiale, des nouvelles technologies et des tendances sociétales. Dans son ouvrage *L'homme aux deux cerveaux*<sup>1</sup>, il résume très clairement la mutation s'opérant face à l'omnipotence des travailleurs du savoir.

Il décrit la période économique actuelle comme une ère de transition entre « l'âge de l'information » qui a vu la valorisation des qualités analytiques attribuées au cerveau gauche ; et une « ère plus conceptuelle » qui verra prospérer, au contraire, ceux qui savent cultiver d'autres qualités et compétences complémentaires telles que les soft skills.

### Un homme pour deux cerveaux

Le cerveau d'un homme normalement constitué pèse généralement 2 % du poids total de son corps – soit environ 1,5 kg – mais consomme 20 % des calories qu'il absorbe. Il est composé d'environ 80 % d'eau, de 10 % de graisses et de 8 % de protéines.

Mais il est surtout composé de deux hémisphères – dans le cortex cérébral – qui à elles deux pèsent 80 % du poids du cerveau. Ces deux moitiés, gauche et droite, se ressemblent mais sont en réalité très différentes quant à leurs fonctions.

Si depuis très longtemps – depuis Hippocrate – les scientifiques connaissaient l'importance de l'hémisphère gauche, ce côté est progressivement apparu comme primordial pour le développement d'une pensée relationnelle, analytique et logique. La seconde partie du XIX<sup>e</sup> siècle a consacré cette prédominance sous les coups successifs des travaux du français Paul Broca et de l'allemand Carl Wernicke. Le premier découvre le « centre de la parole » dans l'hémisphère gauche et plus précisément dans la troisième circonvolution du lobe frontal. Le second confirme ces découvertes et ouvre la voie à un raccourci fort utile : si cette zone du cerveau est le siège de la parole alors le côté gauche du cerveau est souverain dans la qualification de la nature humaine.

Ce courant de pensée cognitive dominera une grande partie du XX<sup>e</sup> siècle jusqu'aux découvertes révolutionnaires du professeur Roger Wolcott Sperry. Le neurophysiologiste américain obtiendra le prix Nobel de médecine en 1981 pour ses travaux sur les connexions entre les deux hémisphères du cerveau. Il mettra en évidence le rôle singulier de chaque partie du cerveau mais surtout formulera l'hypothèse que chacune dispose de fonctions propres, voire d'une

1. Daniel Pink, *L'Homme aux deux cerveaux*, Laffont, 2007.

conscience propre. La mise en évidence de cette « asymétrie cérébrale » est une révolution. Puisque chaque hémisphère est indépendant de l'autre, on peut alors imaginer que bien des trésors se cachent dans le développement du cerveau droit : « Le soi-disant hémisphère mineur ou subalterne, que nous pensions illettré et mentalement retardé, voire dénué de conscience selon certaines autorités, étant en fait le membre cérébral supérieur dès qu'il s'agissait d'effectuer certaines tâches mentales. »

L'homme moderne n'est donc plus doté d'un seul cerveau avec un hémisphère utile et une partie secondaire mais bien d'un cerveau double méritant une double attention.

Daniel Pink introduit son best-seller avec les termes prophétiques suivants :

« Ces dernières décennies ont vu l'essor d'une catégorie de personnes possédant une certaine tournure d'esprit – programmeurs capables de produire des codes, avocats de parachever des actes ou comptables de jongler avec des chiffres. Peu à peu, les clés du royaume ont changé de main. L'avenir appartient désormais à une autre catégorie de personnes avec un état d'esprit différent – concepteurs et empathiques, spécialistes de la reconnaissance des formes et créateurs de sens. Ces artistes, inventeurs, designers, conteurs, travailleurs sociaux, consolateurs ou penseurs ayant une vision d'ensemble récolteront bientôt les plus beaux fruits de notre société et partageront les plus grandes joies ».

Pour cet auteur, trois raisons annoncent ce besoin de venir compléter les facultés analytiques – issue du cerveau droit de l'être humain – chères aux travailleurs du savoir, avec des compétences plus « souples ».

### **Les compétences des travailleurs du savoir**

Daniel Pink introduit la notion de compétences liées aux deux cerveaux :

- un cerveau gauche plus analytique ;
- un cerveau droit plus intuitif.

Les compétences techniques seraient ainsi principalement liées au cerveau analytique. Cependant, les tâches effectuées dans la société occidentale actuelle impliquent l'autre cerveau également, le cerveau droit, intuitif.

Les compétences douces sont reliées à ce cerveau de plus en plus sollicité.

Selon Le Larousse, une compétence est un « ensemble des dispositions, capacités, aptitudes spécifiques permettant à tout sujet parlant une langue de la maîtriser, et qu'il met en œuvre à l'occasion de ses actes de parole effectifs dans des situations concrètes (ce qui constitue la performance). »

Les soft skills, compétences douces, sont celles permettant d'améliorer la performance d'un individu sur des tâches différentes et variées, contrairement aux compétences techniques rattachées à des tâches spécifiques : elles sont transversales. Ce sont également des compétences humaines, venant de la personne plutôt que d'un savoir-faire transmis par d'autres individus.

La créativité et la capacité à prendre des décisions sont par exemple des compétences humaines, transversales et permettant à la personne à mieux se sentir.

Suite à cette réflexion, voici une définition des soft skills pouvant être proposée : **une compétence transversale (utile en plusieurs situations différentes), que nous possédons en chacun de nous et qui aide au développement durable de l'individu dans son environnement.**

La définition proposée ci-dessus se rapproche de la vision anglo-saxonne à laquelle est apportée une dimension de développement personnel durable.

### Qu'en pensent les Anglo-Saxons ?

Voici la définition de *soft skill* par le dictionnaire d'Oxford (un des dictionnaires de référence dans le monde) : « Caractéristiques personnelles qui permettent à chacun d'interagir de manière efficace et harmonieuse avec d'autres personnes ».

Nous pensons que cette vision des soft skills pourrait aller encore plus loin, en y ajoutant une dimension de transversalité et de développement personnel durable. Clive Muir en 2004, dans sa publication *Learning Soft Skills at work*, nous propose cette définition des soft skills : « Le terme décrivant la dimension interpersonnelle de la vie en entreprise est "compétences douces". Les compétences douces sont des attitudes et des comportements illustrés pendant des interactions avec d'autres individus qui affectent les résultats de ces rencontres. Elles se différencient des compétences dures telles que les connaissances techniques et les aptitudes nécessitant des performances spécifiques

pour des tâches relatives à son métier et plus établies formellement dans les descriptifs de mission. Dans le passé, il était communément accepté que les managers et les collaborateurs n'avaient pas besoin de compétences douces à partir du moment où ils pouvaient effectuer leur travail. Cependant, même les missions reposant sur des tâches impliquant des compétences dures nécessitent des compétences douces également, autant que des compétences techniques. »

Même si les soft skills peinent à entrer dans le quotidien des entreprises françaises, les cadres, dirigeants et entrepreneurs sont de plus en plus nombreux à les intégrer dans leur quotidien managérial. Franck Oniga (voir témoignage ci-dessous) les utilise afin de stimuler la dynamique de ses équipes.

### Témoignage

#### **Franck Oniga, directeur du marché des professionnels, entreprises et institutionnels Banques Populaires, BPCE**

« Les soft skills sont des compétences que les personnes n'apprennent pas dans un parcours académique, mais en travaillant et en appréhendant le rapport aux autres. C'est ce qui va faire émerger la dynamique collective ou la dynamique d'équipe. Ce sont beaucoup de petits détails du quotidien que les managers négligent parfois malheureusement. Comme par exemple clôturer un projet et réussir à mettre en valeur tous ceux qui ont contribué à la réussite du projet. Cela passe par de la convivialité qui permet de souder l'équipe autour d'une réalisation, ce qui fait émerger les dynamiques d'équipe.

Les soft skills sont aussi le rapport aux autres, la manière dont on gère la demande, la délégation et le suivi d'un projet. Les résultats peuvent être meilleurs en étant plus à l'écoute, plus pédagogique et plus en inflexion qu'en direction. Pour résumer, les soft skills sont les petits détails du quotidien qui permettent aux équipes de fonctionner de manière harmonieuse. »

Ces compétences sont d'ailleurs complémentaires avec celles que nous « apprenons dans notre parcours académique », à savoir les « hard skills », comme en témoigne Ruby Braithwaite, manager d'un service international d'une entreprise française.

**Ruby Braithwaite, international marketing manager,  
groupe Soregor**

« Les soft skills sont pour moi un mélange de :

- connaissance de soi ;
- comportement ;
- manière d’interagir avec les autres ;
- une vision objective de son professionnalisme ;
- capacité à être objectif par rapport à une situation.

Ce sont des compétences qui ne sont pas standardisées par un système comme une entreprise, une université... contrairement à des hard skills. Ce sont des aptitudes personnelles que l’on développe et qui se complètent les unes les autres. Lorsque je me dis que pour un projet comme réaliser une présentation, j’ai un niveau de soft skills de 9 sur 10 en visualisation et 4 sur 10 en prestation orale, alors mon niveau de soft skills général pour cette tâche est de 7,5 sur 10, ce qui est une bonne moyenne. Vous êtes toujours à un bon niveau pour cette tâche même si vous avez une défaillance sur une des soft skills. En revanche, cela ne fonctionne pas de cette manière pour les hard skills : soit vous les avez, soit vous ne les avez pas.<sup>1</sup>

Les hard skills sont des compétences standardisées validées par une institution comme une entreprise ou une université. En entreprise, vous êtes évalué selon vos hard skills : si vous remplissez un certain standard, vous atteignez le niveau concerné. Par exemple mon entreprise a créé des standards en matière de maîtrise de l’outil Excel. Si vous remplissez les exigences de niveau 2, alors vous passez au niveau 2, etc. On attend de vous que vous sachiez faire des choses en particulier. »

Les soft skills sont aussi plus flexibles : certaines personnes ont plus d’appétences pour certaines soft skills. Chacun peut donc se créer ses propres standards de soft skills qui lui sont adaptés, plutôt que d’avoir un standard général comme pour les hard skills.

Les soft skills permettent aussi de gérer sa carrière et son évolution professionnelle avec harmonie comme en témoigne Pierre-Édouard Sabary (voir témoignage ci-dessous).

1. Vous apprendrez au chapitre 4 comment évaluer vos soft skills.