

POUR METTRE DE L'ORDRE DANS UN DÉSORDRE NÉCESSAIRE

SOFT SKILLS ET SOCIÉTÉ HYPERMODERNE



UNE PROLIFÉRATION SÉMANTIQUE

Aptitudes relationnelles

Compétences sociales

Compétences transversales

Habiletés relationnelles

Compétences psychosociales

Compétences relationnelles

Personal skills (MURCH 2001)

Facilitation skills (M.I.T. 1990)

Interpersonal skills (P.M.I. 2004)

Human skills (PANT & BAROUDI 2008)

Critical skills (LEE 1990)

Key skills (SIMPSON 2006)

Personal attitude (I.P.M.A. 1999)

Social skills (ALAM 2010)

Soft Factors (CAUPIN 1999)

People skills (FLANNES 2004)

MAIS POURQUOI L'ABONDANCE ?

LA COMPLEXITE DE L'OBJET

- intra-psychique
- interpersonnelle
- groupale ou collective
- organisationnelle
 - sociale
- idéologique

LA MULTIPLICITE DES ENJEUX

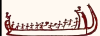
- de bien être et de santé
- d'organisation du travail
 - économiques
- d'emploi et d'employabilité
 - géostratégiques ou de globalisation

LA DIVERSITE DISCIPLINAIRE

- psychologie
- psychologie du travail
- ergonomie
- pédagogie
- sociologie
- sciences sanitaires
- théories managériales

LA PRESSION IDEOLOGIQUE

- self helpness
- auto-gouvernement de soi
- entreprise comme modèle généralisé



■ OCDE (2005) La définition et la sélection des compétences clés – Résumé

■ N°1 "Se servir d'outils de manière interactive"

- La capacité à utiliser le savoir et l'information de manière interactive
- La capacité à utiliser les technologies de manière interactive

■ N°2 "Interagir dans des groupes hétérogènes"

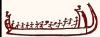
- La capacité à établir de bonnes relations avec autrui
- La capacité à coopérer
- La capacité à gérer et à résoudre les conflits

■ N°3 "Agir de façon autonome"

- La capacité à agir dans le contexte global
- La capacité à élaborer et à réaliser des projets de vie et des programmes personnels

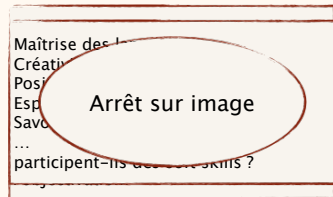
- **Parlement Européen (2006) Compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie**
 - N°1 "Communication dans la langue maternelle"
 - N°2 "Communication en langues étrangères"
 - N°3 "Compétences mathématiques et compétences de base en sciences et technologies"
 - N°4 "Compétences numériques"
 - N°5 "Apprendre à apprendre"
 - N°6 "Compétences sociales et civiques"
 - N°7 "Esprit d'initiative et d'entreprise"
 - N°8 "Sensibilité et expression culturelles"

"L'esprit d'initiative et d'entreprise désigne l'aptitude d'un individu à passer des idées aux actes. Il suppose de la créativité, de l'innovation et une prise de risques, ainsi que la capacité de programmer et de gérer des projets en vue de la réalisation d'objectifs. Cette compétence est un atout pour tout individu, non seulement dans sa vie de tous les jours, à la maison et en société, mais aussi sur son lieu de travail, puisqu'il est conscient du contexte dans lequel s'inscrit son travail et qu'il est en mesure de saisir les occasions qui se présentent. Cette compétence est le fondement de l'acquisition de qualifications et de connaissances plus spécifiques dont ont besoin tous ceux qui créent une activité sociale ou commerciale ou qui y contribuent. Cela devrait inclure la sensibilisation aux valeurs éthiques et promouvoir la bonne gouvernance."



Ces deux premières approches mettent en évidence **trois gammes de difficultés** :

- une **complication conceptuelle**,
- une **complexité de délimitation de l'objet**,
- un **dilemme idéologique**.

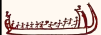


UN DILEMME IDÉOLOGIQUE

- L'émergence d'un intérêt marqué pour les "soft skills" est concomitant avec le triomphe du capitalisme financier :
 - réinvestissement de la notion de "leadership" à la moitié des années '80 ;
 - surinvestissement de la notion d'intelligence émotionnelle début des années '90 ;
 - spéculation sur le potentiel de flexibilité et d'employabilité du personnel milieu des années '90 ;
 - bulle spéculative sur le développement personnel début des années '00.

- Les modèles d'organisation valorisent
 - la flexibilité, voire l'agilité,
 - la mise en concurrence généralisée des entités internes, voire des individus,
 - l'auto-contrôle, voire l'auto-gouvernement, par incorporation de la norme et de la responsabilité,
 - la culture de l'urgence et le "court-termisme".

- De nouveaux modèles sociaux incitent à
 - l'individualisme,
 - la satisfaction immédiate,
 - la compétition dans toutes les sphères de la vie.



UN DILEMME IDÉOLOGIQUE

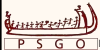
Dans ce contexte, les "soft skills" sont-ils :

- **palliatifs** ? Ils réparent superficiellement des liens sociaux endommagés.
- **dérivatifs** ? Ils constituent une forme de distraction permettant d'oublier momentanément la violence ambiante.
- **adaptatifs** ? Ils offrent des moyens supplémentaires aux personnes pour faire face aux exigences du contexte.
- **subversifs** ? Ils fournissent des moyens de résistance à l'individualisme ambiant.
- **alternatifs** ? Ils anticipent de nouveaux modèles sociaux fondés davantage sur la confiance et la coopération.
- etc.

UN DILEMME IDÉOLOGIQUE

- Il n'y a pas une position qui s'"impose" d'elle-même sans subir la critique.
- Il est essentiel que les "soft skills" demeurent un objet de controverse à l'échelle d'une société, c'est en garantir le caractère innovant.
- Développer les "soft skills", sans les concevoir comme un objet de controverse, sans les accompagner d'une analyse critique, est une source possible de manipulation ou d'aliénation.
- Ne pas prendre en compte les "soft skills" dans la formation de la jeunesse risque de la placer en porte-à-faux par rapport à son environnement et de la rendre victime des phénomènes de globalisation.
- Les "soft skills" font partie intégrante de notre "humanité".

LES CADRAGES DU PSGO



LE CHOIX CONCEPTUEL : LA NOTION DE COMPÉTENCE

■ opératoire et finalisée

La compétence est une «compétence à agir», indissociable d'une activité ou d'un problème à résoudre, insérée dans un contexte particulier.

■ construite

La compétence n'est pas acquise par le biais d'un enseignement transmissif. Elle résulte d'une construction à la fois individuelle et collective, d'une construction progressive par confrontation à des situations problématiques.

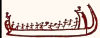
■ multidimensionnelle et intégrée

La compétence intègre des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être. Elle associe des savoir-agir, des vouloir-agir et des pouvoir-agir.

■ hypothétique et abstraite

Sont observables les manifestations, les effets, les résultats, les conséquences de la compétence réelle.

Celle-ci doit être «reconstruite» par l'observation et l'analyse.



LE CHAMP PSYCHOSOCIAL

- Deux composantes systémiques et irréductibles : le psychique et le social.
- Une grande variété de relations : de la relation à soi-même à sa relation au monde.
- Un concept en cours d'enrichissement : les facteurs psychosociaux, les risques psychosociaux, ...
- Une antériorité découverte a posteriori : les compétences psychosociales (O.M.S. Division de la santé mentale et de la prévention de la toxicomanie 1993).

« Les compétences psychosociales sont la capacité d'une personne à répondre avec efficacité aux exigences et aux épreuves de la vie quotidienne. C'est l'aptitude d'une personne à maintenir un état de bien-être mental, en adaptant un comportement approprié et positif, à l'occasion des relations entretenues avec les autres, sa propre culture et son environnement.

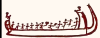
- Avoir conscience de soi – avoir de l'empathie pour les autres
- Savoir gérer son stress – savoir gérer ses émotions
- Savoir résoudre les problèmes – savoir prendre des décisions
- Avoir une pensée créatrice – avoir une pensée critique
- Savoir communiquer efficacement – être habile dans les relations interpersonnelles

UNE ORIENTATION IDÉOLOGIQUE

Dans cette recherche-intervention, nous avons pris pour orientation idéologique, l'introduction du "**Projet pour l'Université de Liège**" proposé par le Recteur Bernard Rentier, le 1er mai 2009.

"L'ULg souhaite que ses étudiants apprennent à développer un esprit analytique solide, par la résolution de problèmes et la réflexion critique, qu'ils reçoivent une excellente formation en recherche et en communication, qu'ils soient bien informés, adaptables et innovants. En tant que membres responsables de la société, les diplômés de l'ULg doivent avoir été familiarisés à la diversité, au travail avec et pour leurs communautés. Ils doivent devenir des agents de changement positif, conscients de leurs obligations en tant que citoyens du monde, et œuvrer à assurer un développement durable et un avenir équitable pour tous."

Sachant que la notion d'"adaptation" est considérée analogiquement comme la relation dialectique entre assimilation et accommodation, elle ne peut être réduite à une soumission aux circonstances et événements.



L'ensemble des processus psychologiques et sociologiques par lesquels une personne, située dans un contexte donné, entretient une relation dynamique, réelle et symbolique, avec elle-même, les autres, les groupes et les collectifs, les organisations, et plus largement le monde environnant, en fonction d'une intention ou d'un projet individuel et/ou collectif qui se traduit par des actions de transformations personnelles et sociales.



DES COMPÉTENCES DE BASE

- Communication et gestion de la relation
- Traitement des relations conflictuelles
- Négociation
- Travail en équipe et coopération
- Leadership
- Relation d'aide, de soutien et de coaching
- Créativité collective, innovation et gestion de projet

UN MODE DE STRUCTURATION DE LA COMPÉTENCE

- Les compétences en communication et gestion de la relation se traduisent par les capacités à :
 - décoder, comprendre la position que l'on occupe personnellement dans la relation (mode d'entrée en relation, styles de relation, gestion des émotions, attitudes, ...) et la transformer le cas échéant ;
 - décoder et comprendre la logique de l'autre (ou des autres), le cas échéant, infléchir la position qu'il(s) occupe(nt) dans la relation ;
 - décoder et comprendre l'impact du contexte sur la communication et la relation, modifier le contexte au bénéfice de la relation ou créer de nouveaux contextes plus favorables à la relation, le cas échéant ;
 - comprendre les dynamiques relationnelles à l'oeuvre (logiques de communication symétriques ou complémentaires, scénarii répétitifs, ...) ;
 - transformer les dynamiques relationnelles à l'oeuvre, à un niveau interpersonnel mais également collectif (en situation de groupe ou d'audience) en utilisant des méthodologies ou techniques appropriées.

- Les compétences en travail en équipe et coopération se traduisent par les capacités à :
 - décoder, comprendre et améliorer le cas échéant sa position dans un groupe de travail, ses rôles, ses modes d'animation, y compris ses dynamiques émotionnelles ;
 - décoder, comprendre et infléchir le cas échéant, les comportements individuels et collectifs des membres du groupe, ainsi que le travail qui y est associé ;
 - percevoir l'impact du contexte sur la dynamique de travail du groupe (temps, lieu et infrastructure, charge de travail, climat organisationnel, ...) et percevoir les situations où le travail en équipe est préférable au travail individuel, et vice versa ;
 - percevoir, décoder et infléchir le cas échéant la dynamique à l'oeuvre dans un groupe, en termes fonctionnels et émotionnels ;
 - animer efficacement un groupe de travail, en utilisant des méthodologies et des techniques appropriées.

PRAGMAGORA Référentiel de compétences pour les métiers de la valorisation de la recherche et des connaissances, A.S.T – LIEU



POUR AIGUISER LA RÉFLEXION



LES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES SELON FORTIS

- | | | |
|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| 01. Written Communication | 11. Customer-orientation | 21. Vision |
| 02. Oral Communication | 12. Entrepreneurship | 22. Strategic thinking |
| 03. Co-opérative attitude | 13. Planning & Organisation | 23. Analytical thinking |
| 04. Coaching | 14. Networking | 24. Sensitivity to the organisation |
| 05. Learning capabilities | 15. Cost-consciousness | 25. Change orientation |
| 06. Self-knowledge | 16. Precision | 26. Creativity |
| 07. Power of conviction | 17. Result-orientation | 27. Perseverance |
| 08. Decision-making skills | 18. Performance-orientation | 28. Autonomy |
| 09. Leadership | 19. Negotiating skills | 29. Stress-resistance |
| 10. Commercial attitude | 20. Risk consciousness | |



20. Risk consciousness

Recognizing and acknowledging expected and unexpected hindrances, dangers and risks for persons, organisations and activities in the organisation, as well as in the market, and having an insight into the relevant consequences.

Level 1 : Recognizes risks and respects the relevant rules and procedures.

Level 2 : Identifies possible risks and takes initiatives to control their impact within the work sphere.

Level 3 : Participates actively in preventive and curative risk management.

Level 4 : On the basis of insight into internal and external developments, lays down rules and boundaries for the taking of risks in respect of the company's present and future activities.

22. Strategic thinking

Surveying the risks, opportunities and consequences when taking a decision. Basing decisions on known information and assumptions ; development of plans to determine the direction of the company.

Level 1 : Bases plans for own activities on past and present events.

Level 2 : Shapes action and recommendations on basis of personal analyses and assumptions.

Level 3 : Charts course within own professional area and provides ideas for the direction and development of the organisation.

Level 4 : On the basis of visions and information, draws up plans and targets for strengthening the company's market position.

LES COMPÉTENCES DU CHERCHEUR SELON APEC/DELOITTE

L'idéal type du chercheur expérimenté : les vingt compétences attendues aujourd'hui et demain par les acteurs de la recherche

Compétences scientifiques

- Connaissances scientifiques
- Capacité à apprendre à se renouveler
- Capacité à formuler une problématique de recherche
- Capacité d'analyse et de maîtrise des outils informatiques à haut niveau de technicité
- Capacité à travailler en interdisciplinarité
- Capacité à intégrer les connaissances déjà existantes

Compétences en gestion de projet et d'équipe

- Capacité à travailler en équipe
- Capacité à développer un réseau
- Compétences en communication
- Capacité à évaluer
- Compétences linguistiques
- Culture d'entreprises et compétences en gestion
- Compétences en gestion de projet
- Capacité à gérer et piloter des équipes
- Capacité à prendre en compte la pertinence de la recherche et son impact sur l'enseignement

Aptitudes professionnelles / Savoir-être

- Créativité
- Ouverture d'esprit
- Motivation / implication
- Adaptabilité
- Capacité à s'auto-évaluer

LES COMPÉTENCES DU CHEF DE PROJET SELON IPMA



LES COMPÉTENCES DE L'INGÉNIEUR SELON L'ULB

n

Compétences

Descripteurs

SAVOIR	Apprendre à apprendre	Collecter et organiser les connaissances Analyser et synthétiser les connaissances Faire preuve d'expertise et de polyvalence dans le domaine des sciences et techniques Pratiquer une veille scientifique, technique et technologique
RÉSoudre		Assimiler facilement et rapidement de nouveaux concepts Développer de nouvelles connaissances et faire évoluer son savoir
DES	Formuler et analyser des problèmes complexes	Penser le problème comme un système global Mettre en oeuvre des ressources scientifiques et techniques Modéliser le problème avec la finesse adéquate Identifier les paramètres à prendre en compte
PROBLÈMES	Adopter une démarche scientifique appliquée	Déterminer l'état des connaissances actuelles dans une problématique donnée Spécifier des solutions existantes ou à déterminer Quantifier et caractériser des éléments de solution et les critères de choix Concevoir et exploiter un dispositif expérimental ou de simulation et en interpréter les résultats Évaluer et choisir la solution optimale en fonction d'un contexte global
MULTI	Innover	Concevoir des solutions originales Faire preuve de créativité Penser le problème en dehors de ses limites S'affranchir des normes et des contraintes lorsque la situation le demande
DISCIPLINAIRES	Mettre en oeuvre des solutions	Maîtriser et choisir les méthodologies et les technologies les plus appropriées Maîtriser les outils mathématiques, technologiques et expérimentaux Agir concrètement de manière à implémenter dans la réalité des dispositifs définis théoriquement Valider les performances par rapport aux objectifs Prendre en compte le point de vue de l'utilisateur

LES COMPÉTENCES DE L'INGÉNIEUR SELON L'ULB

fi

Compétences

Descripteurs

GÉRER	Planifier et mener des projets en ingénierie	Délimiter et décomposer le projet Définir des échéances et des livrables Évaluer les ressources nécessaires et disponibles Coordonner les différents composants et acteurs d'un projet Conduire le projet dans le respect du cahier des charges et de ses contraintes Identifier, anticiper et gérer les risques et les incertitudes
DES		
PROJETS	Diriger et travailler en équipe	Jouer son rôle au sein de la hiérarchie dans l'intérêt des projets menés Évaluer et reconnaître les compétences de ses collaborateurs Distribuer les tâches selon les compétences Conduire une réunion Motiver l'équipe Gérer les conflits Prendre en compte les dimensions multidisciplinaire et multiculturelle
MAÎTRISER	Pratiquer une communication scientifique et technique adaptée aux exigences de la tâche	Transmettre les informations nécessaires de telle manière que chacun puisse se les approprier dans l'intérêt des tâche à accomplir Utiliser un langage rigoureux et clair Réaliser des documents et des présentations de qualité et adaptés au public visé Communiquer dans plusieurs langues
LA		
COMMUNICATI ON	Pratiquer une communication interpersonnelle adaptée à chaque contexte	Prendre en compte l'impact de la communication interpersonnelle et ce dans différents contextes : rapport hiérarchique, culture différente, situation de conflit, ... Pratiquer un feedback constructif

