

Compte-rendu #Meet&Share

Comment développer les soft skills de ses collaborateurs à grande échelle ?

Participant.es

Lors de cet atelier, les représentant(e)s des entreprises suivantes étaient présent(e)s : GRTGaz, Orange, Ville de Paris, Groupe Elsan Care, Mutuelle Générale, Sanofi, BNPP Personal Finance et Thales.

De quelles soft skills parlons-nous ?

Juliette, responsable formation chez Elsan Care, estime que les collaborateurs.rices ont instinctivement des compétences appropriées. Cependant, en pratique, **le sujet reste assez vague** ! Les collaborateurs.rices ont tous leur propre vision des soft skills.

Dans un de ses articles que nous citerons plus bas, Cécile Jarleton, doctorante au Lab RH, rappelle :

> La définition de la compétence : il s'agit de la combinaison et de la mobilisation de ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, etc.) dans le but de gérer un ensemble de situations professionnelles (activités + exigences professionnelles) et afin de produire un résultat satisfaisant selon certains critères de performance pour un destinataire. (Le Boterf, 2004).

> Qu'il est important de ne pas confondre soft skills et traits de personnalité. Les traits de personnalité sont stables dans le temps. A ce titre, ils ne sont pas liés à la performance des individus.

Chez GRTgaz, les soft skills mises en avant sont le fait d'oser, de savoir travailler en équipe, de développer le learning, etc.

Pour Stéphane, responsable du programme Agilitour chez Orange, la **facilitation** est au cœur des soft skills : c'est une façon de manager différemment, d'utiliser des méthodes d'intelligence collective, d'accompagner et de résoudre les problématiques terrains...

Si vous souhaitez en savoir plus sur les soft skills, voici la sélection du Lab RH :

- Jérémy Lamri, co-fondateur du Lab RH, a écrit l'ouvrage "Les compétences du 21e siècle", disponible [ici](#). Il est aussi conférencier.
- Cécile Jarleton, doctorante en psychologie du travail au Lab RH, a publié l'article "10 idées reçues sur les soft skills", disponible [ici](#)

Comment développer les softskills ?

Initier une démarche d'interne avec les collaborateurs.trices

Pour développer les soft skills des collaborateurs.rices en entreprise, Élodie explique que chez GRTGaz, les équipes ont mis en place une démarche spécifique :

- D'abord, une réflexion individuelle pour **définir sa vision des soft skills** et celles que l'on détient
- Ensuite, l'entreprise crée des **moments de partage** lors **d'ateliers**, pour en discuter et sensibiliser. Cela permet aux collaborateurs.rices de s'auto-évaluer, d'être acteur du changement et surtout, d'être dans une démarche d'introspection ;
- Dès lors, les collaborateurs.rices se mettent d'accord quant aux **choix des soft skills** qu'ils veulent intégrer et impulser au quotidien dans l'entreprise, avec des exemples concrets ;
- Élodie indique que lors de cette démarche, ils ont tenté d'écarter les **certitudes** et les **idées reçues** des salariés vis-à-vis des soft skills.

Prendre le pouls des équipes

Nous avons, lors de cet atelier, échangé sur des possibles outils à mettre en place : par exemple, des **rapports** et **enquêtes** pourraient servir aux managers afin qu'ils prennent le pouls des équipes au fil de l'eau (contrairement aux grosses enquêtes 1 fois par an). Ces enquêtes régulières peuvent servir non seulement aux RH mais aussi aux managers. Les startups proposent en effet des rapports destinés aux managers sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour instaurer une meilleure communication et libérer la parole dans leurs équipes.

Valoriser les soft skills développées

Un autre projet a été mis en place pour la Ville de Paris. Jean-Philippe explique que l'année dernière, lors du premier confinement, ils ont dû étendre en urgence le télétravail à presque 8000 agents. Un challenge a alors été effectué autour de 6 thèmes, notamment "Comment adapter son environnement de travail",



“Comment garder un lien avec le manager (grâce à de nouveaux outils)...”. Ce challenge avait pour but de montrer aux collaborateurs.rices que malgré la situation, ils ont acquis de nombreuses soft skills ! Il va de soi que dans ce type de contexte, les équipes RH comme les managers doivent instaurer un climat de reconnaissance.

La crise, dans ce cas, a joué un rôle crucial d'accélérateur d'évolution de certaines soft skills.

Sur la notion de reconnaissance, **Cocoworker**, une startup membre du Lab RH, propose une solution qui se greffe aux outils internes pour favoriser l'envoi de messages positifs et valorisants entre collègues (remerciement, encouragement, félicitations...). Pour en savoir plus, voici leur [site](#).

Existe-t-il une boîte à outils pour développer une culture des soft skills en entreprise?

Elodie pense qu'il n'y a pas d'outils clé en main et suffisamment adaptés aux besoins des entreprises.

Écouter les conseils des expert.es selon les métiers, lire des documents, des articles, se former... sont autant d'actions qui permettent une meilleure compréhension de la situation, mais la stratégie adoptée doit vraiment être en phase avec la culture de l'entreprise.

Plusieurs participants s'accordent aussi sur l'efficacité de la stratégie des petits pas : c'est-à-dire le déploiement de stratégies d'abord locales, qui essaient ensuite à plus grande échelle.

Comment déclencher l'envie de formation de soft skills auprès des collaborateurs.rices passifs.ves ?

Plusieurs participant.es ont partagé leur difficulté à engager certains collaborateurs.rices passifs : ils ne sont pas convaincus ou ne se sentent pas concernés par les démarches !

Il existe tout de même quelques bonnes pratiques à mettre en place :

- Au départ, **ne former que les collaborateurs.rices qui se sentent concernés, avec un accompagnement des RH sur cette démarche**. Ces personnes pourront ensuite constituer une communauté d'**ambassadeurs**, ce qui va impulser la démarche vers les autres membres passifs. La stratégie est alors de travailler avec des alliés, qui expérimentent et mettent

en pratique des actions quotidiennes et concrètes , ce qui permet aussi d'insuffler du changement.

- Le **coaching d'équipe ou le co-développement** peuvent permettre des prises de conscience en mettant en valeur le rôle des soft skills dans des problématiques quotidiennes.

Des startups proposent d'ailleurs d'en faire via des programmes digitalisés, comme **MoovOne**. Pour en savoir plus sur ce type de programmes, voici leur [site](#).

- Enfin, une bonne technique peut être de leur faire vivre une expérience autour des soft skills, par exemple en leur proposant de rejoindre une communauté apprenante.

Voici 3 startups membres du Lab RH qui développent des communautés apprenantes :

- **laWEbox** propose une "expérience digitale pour faire monter en compétence chaque manager avec 3 fois plus d'impact". Pour en savoir plus, voici leur [site](#).
- **Fifty** résout le problème du passage à l'action dans les formations et transformations. Pour en savoir plus, voici leur [site](#).
- **CollectivZ** propose une expérience ludique et engageante à travers une communauté apprenante pour apprendre à mieux se connaître et interagir avec les autres. Voici leur [site](#).

Comment convaincre le Top management de l'importance de ce sujet ?

- Les sensibiliser, à travers des ateliers de présentation, des conférences inspirantes, des campagnes de sensibilisation,...
- Mettre en valeur les KPIs qui révèlent l'importance des soft skills pour la performance de l'organisation.

Delphine explique qu'elle favorise les enquêtes de mesure, par exemple des enquêtes Pulse, pour connaître les ressentis des collaborateurs.rices. Chez Eslan Care, les équipes RH mettent en place des enquêtes d'engagement (en plus d'indicateurs de turn over et de satisfaction) afin de comprendre les besoins des collaborateurs.rices, les enjeux des formations et les bénéfices d'un tel projet.

- Lier votre travail sur les soft skills avec le Projet d'Entreprise.

Chez Sanofi et Thales, les deux entreprises ont réaligné la performance sur le "What" et le "How" (comment l'installer, comment la faire évoluer), pour qu'ils aient la même valeur et la même importance.



Comment veiller à ce que les soft skills apprises s'ancrent durablement chez les collaborateurs.trices ?

Pour répondre cette problématique, il y a selon Jean-Philippe deux étapes à suivre :

- D'abord, le **processus de recrutement** doit permettre de mettre en avant les soft skills des futurs collaborateurs.rices
- Ensuite, les **managers**, dans leurs équipes, vont devoir porter et impulser la culture de l'apprenance au quotidien et la dynamique des soft skills.

D'autres idées ont été proposées comme :

- L'inscrire dans le Projet de l'Entreprise
- L'intégrer aux objectifs de performance des managers