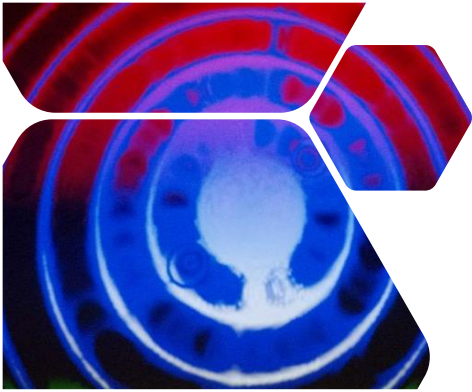


30/04/2021



# SOFT SKILLS, DES COMPETENCES DOUCES

NOTIONS ET PERSPECTIVES,  
NOTIONS ET ENJEUX

Catherine GUYONNET  
*S'accorder pour composer l'Avenir !*

<b>INTRODUCTION : DE QUELS CONTEXTE ET CONTATS PARTONS-NOUS ?</b>	<b>Page 2</b>
• Du « pas de deux » d'une révolution technologique et cognitive	Page 2
• D'une scène : les questionnements multiples sur l'activité humaine et l'exercice du métier.	Page 2
• D'un constat : L'arrivée des « softs skills », les nouveaux « petits rats » ?	Page 2
<b>1- SOFT SKILLS, DE QUOI PARLONS-NOUS ?</b>	<b>Page 3</b>
<b>1.1 - Une origine anglo-saxonne</b>	Page 3
<b>1.2 - L'appui des référentiels pour concrétiser le concept</b>	<b>Page 3</b>
121 Le référentiel du World Economic Forum	Page 4
122 Le référentiel de l'OCDE	Page 4
123 Le référentiel HOARAU-MAULEON-BOURET	Page 4
124 Le référentiel ELENE4WORK	Page 4
125 Le référentiel BARTH-GENIAUX	Page 5
126 Le référentiel des 4C	Page 5
127 Le guide AEFA	Page 5
128 L'expérimentation réalisée « compétences 3.0 »	Page 5
<b>2- SOFT SKILLS ET ENJEUX DE COMPETENCES</b>	<b>Page 5</b>
<b>21- Un monde Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu</b>	<b>Page 6</b>
<b>22- Un marché du travail en pleine mutation</b>	<b>Page 6</b>
<b>23- L'évolution des métiers</b>	<b>Page 6</b>
<b>24 -Des facteurs de transformation sociale</b>	<b>Page 6</b>
<b>25 - Un levier d'évolution pour l'humain</b>	<b>Page 7</b>
<b>3- SOFT SKILLS ET ENJEUX D'APPRENTISSAGE</b>	<b>Page 7</b>
<b>31- Les soft skills peuvent-elles s'apprendre, quel éclairage des neurosciences ?</b>	<b>Page 7</b>
<i>Zoom sur <u>la plasticité cérébrale</u>, <u>les différentes formes d'intelligence</u>, <u>l'épigénétique</u></i>	
<b>32- Quels programmes de formation tout le long de la vie?</b>	<b>Page 8</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>Page 9</b>
<b>SCHEMA : CARTE MENTALE</b>	<b>Page 11</b>
<b>NOTES ET BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>Page 12</b>

## INTRODUCTION : DE QUELS CONTEXTE ET CONTATS PARTONS-NOUS ?

### Du « pas de deux » d'une double révolution : technologique et cognitive

Aujourd'hui, l'humanité est exposée à des changements de paradigmes générés *par l'avènement du numérique et des neurosciences*. Une métamorphose d'ordre systémique se constate. Chacun cherche de nouveaux repères. Cette confrontation au monde qui bouge, aux nouveautés demandent de nouvelles maîtrises et postures pour s'adapter à cet environnement changeant. Au-delà des aspects techniques, les mutations touchent les modes d'interaction, d'organisation, de vie professionnelle, personnelle, de vie en société. Si les réflexions avant la crise sanitaire étaient prospectives sur les tendances et stratégies de mise en œuvre ; la période COVID 19 accélère, à sa manière, l'urgence d'adaptations concrètes pour répondre aux besoins de continuité de services, de production, de vie économique, sociale et sociétale.

### D'une scène : les questionnements multiples sur l'activité humaine et l'exercice du métier.

Cette période de transformation rebat les cartes de nos habitudes, de nos métiers, de nos compétences avec des conséquences sur notre emploi, notre employabilité, notre vie tant professionnelle que personnelle. Quelles tâches seront réalisées par des assistants personnels automatisés, quelles autres renforceront les capacités et le potentiel humain? Cette conduite du changement d'ampleur peut-elle s'accompagner ? Quels appuis des neurosciences pour soutenir cette évolution et augmenter le pouvoir de l'éducation et de la formation ? Quelles compétences pour l'humain demain ?

### D'un constat : L'arrivée des « softs skills », les nouveaux « petits rats » !

Depuis ces cinq dernières années, une tendance se confirme : les compétences techniques ne suffisent plus dans le monde du travail. Il est recherché des compétences autres que celles liées à la maîtrise d'un outil ou d'un process. Ces compétences complémentaires aux compétences techniques prennent une place croissante. Sont apparues en premier lieu les compétences liées aux usages du numérique. Aujourd'hui, Les entreprises, la presse tant spécialisée que grand public font résonner un nouveau terme pour parler des compétences « phare » : les softs skills ! Artifice médiatique ou réalité ?

Nous proposons un coup de projecteur sur cette terminologie anglo-saxonne, son concept au regard de notre quotidien professionnel de FAF/OPCA/OPCO<sup>1</sup>, organisme dans lequel nous avons exercé pendant 25 ans. Cet éclairage vise une meilleure compréhension pour évaluer la pertinence de leur implémentation dans les programmes d'actions d'une part et, pour appréhender les modalités de développement de ces compétences. Cette note conceptuelle prend notamment appui sur une expérimentation collective intitulée : « compétences 3.0 » menée en parallèle de nos recherches universitaires en « Neurosciences et apprentissage tout le long de la vie »

Pour répondre à notre objectif, nous aborderons les soft skills sous trois angles : (1) soft skills, des compétences douces de quoi parlons-nous ?, (2) soft skills et enjeux de compétences, (3) soft skills et enjeux d'apprentissage.

## 1- SOFT SKILLS, DES COMPETENCES DOUCES DE QUOI PARLONS-NOUS ?

### 1.1 une origine anglo-saxonne

Le terme « soft skills » a été créé par l'armée américaine dans les années 60. Il fait référence à toute compétence qui n'emploie pas l'utilisation de machines et caractérise des activités militaires : les compétences sociales nécessaires pour diriger des groupes, motiver des soldats et faire face à des conflits armés. En 1972, un manuel de formation américaine utilise formellement le terme et l'explique comme suit : « compétences professionnelles importantes qui impliquent peu ou pas d'interaction avec les machines et dont l'application sur le tas est assez généralisée. »<sup>2 3</sup> La définition reste vague et confuse.

Littéralement, Soft skills se traduit par l'expression « compétences douces ». Chaque mot de cette expression exprime un aspect déterminant du concept. La référence au terme skills (compétences) renvoie à la fonction opérationnelle des savoirs mis en œuvre pour réaliser une tâche. La référence au terme soft (doux) renvoie à une notion subjective, moins tangibles. Dans la culture anglo-saxonne, le terme de soft skills s'oppose à hard skills, les compétences dites dures faisant référence à un savoir-faire, la pratique

d'une technique, d'un procédé. Cette approche sémantique éclaire le concept: les softs skills sont des compétences personnelles nécessaires pour réaliser des activités. La définition se dessine par l'opposition aux compétences techniques. L'Oxford English Dictionary (OED), donne la définition des soft skills suivante : « Caractéristiques personnelles qui permettent à chacun d'interagir de manière efficace et harmonieuse avec d'autres personnes »

Dans la publication « *Learning Soft Skills at Work* »<sup>4</sup>, Clive Muir, en 2004, intègre deux dimensions : la transversalité et le développement personnel durable. « 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. »

Les précisions arrivent avec l'intérêt croissant pour le sujet tant dans le monde des entreprises que dans le monde académique ; chacun nourrissant le cadre de référence de ce concept émergent. Dans le monde professionnel, les entreprises enrichissent les offres d'emploi de nouvelles attentes : curiosité, créativité, esprit critique, fibre entrepreneuriale, résilience...ce qui permet de les désigner. Dans l'enseignement supérieur et la recherche, les apports sont hétérogènes. Les softs skills peuvent être définies comme des compétences non académiques, difficiles à appréhender avec précision (Giret, 2015)<sup>5</sup>. Stasz, Brewer (1999)<sup>6</sup>, les qualifient de compétences non cognitives et/ou comportementales. Morlaix (2015)<sup>7</sup> parlent de compétences sociales et/ou émotionnelles. Certains les rapprochent des traits de personnalité tout en soulignant leur caractère évolutif lié à l'apprentissage, à la vie scolaire, universitaire et à l'expérience personnelle et professionnelle (Heckman, Kautz, 2013)<sup>8</sup>.

Le langage commun l'associe au savoir être ou au trait de personnalité. La dimension mise en œuvre opérationnelle fait la différence avec le statut de compétence.

Dans l'ouvrage « le réflexe Soft Skills »,<sup>9</sup> les auteurs parlent de « 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 ».

Pour Maurice Thévenet, délégué général de la FNEGE<sup>10</sup> en 2020, les soft skills découlent de la capacité à se mobiliser, à apprendre, à se connaître soi-même, à s'accepter, à se questionner et à assumer des relations positives avec son entourage. Il y ajoute les vertus, autrefois le courage, la loyauté, la solidarité à titre d'exemple.

*L'état actuel des recherches ne retrouve pas de définition académiquement approuvée des soft skills, ni même d'avoir une expression francisée unanime. Pour avancer dans nos travaux, nous avons investigué la recherche de référentiels.*

## 12 – L'appui des référentiels pour concrétiser le concept

L'absence de définition unanime n'a pas freiné l'émergence de référentiels. Sept ont été recensés lors de notre expérimentation couvrant la période 2018/2020, sur le périmètre des soft skills en situation de vie professionnelle. Nous présenterons leur approche, nous présenterons celui construit dans nos travaux. Les référentiels détaillés sont joints en annexe dans la rubrique « Notes et bibliographie »

### 121 Le référentiel du World Economic Forum<sup>11</sup>

Dans une étude menée dans 15 pays, le World Economic Forum a identifié les soft skills que les salariés estiment indispensables de posséder en 2020. Le podium est occupé par la résolution de problèmes complexes, la pensée critique et la créativité. Suivent : Le leadership, la collaboration, l'intelligence émotionnelle, la prise de décision, l'orientation service, la négociation, la flexibilité cognitive.<sup>12</sup>

### 122 Le référentiel de l'OCDE<sup>13</sup>

« Obtenir les bonnes compétences », c'est le titre du rapport de l'OCDE, objet du séminaire France Stratégie du 29/01/2018. Ce rapport présente un diagnostic entre l'offre et la demande de compétences sur le marché du travail français, un panorama des politiques publiques et des dispositifs existants, *ainsi que* des recommandations.

Le référentiel résume les capacités que chacun doit mobiliser dans l'exercice de son emploi.

Trois sphères de compétences sont définies<sup>14</sup> :

Les compétences d'accomplissement. Elles visent à l'obtention de résultat : Les compétences rédactionnelles, la coopération, la direction d'équipe, la flexibilité, la gestion des ressources, la réflexion analytique, le sens des résultats.

Les compétences interpersonnelles. Elles visent le développement des relations : La capacité d'influence, la connaissance de l'organisation, la négociation, l'orientation client, le sens de la diplomatie.

Les compétences stratégiques. Elles visent la projection dans l'avenir : S'approprier les enjeux de l'organisation, le développement des talents, les relations stratégiques, la réflexion stratégique.

### 123 Le référentiel HOARAU MAULEON BOURET<sup>15</sup>

Auteurs de l'ouvrage « Réflexe Soft Skills »,<sup>16</sup> Jérôme Hoarau, Fabrice Mauléon, Julien Bouret mettent l'accent sur les compétences comportementales : « L'évolution du monde du travail, notamment avec la robotisation, l'automatisation et l'intelligence artificielle, nous oblige à miser sur le capital humain, donc les soft skills ». Les auteurs qualifient ces soft skills de compétences comportementales, transversales et humaines soit toutes ces qualités personnelles qui transforment un salarié lambda en partenaire efficace, agréable et entraînant. Sont référencés : La résolution de problèmes, la confiance, l'intelligence émotionnelle, l'empathie, la communication, la gestion du temps, la gestion du stress, la créativité, l'esprit d'entreprendre, l'audace, la motivation, la vision/visualisation, la présence, le sens du collectif, la curiosité.

### 124 Le référentiel Elene4work

Le réseau Elene4work<sup>17</sup> existe depuis 2003 et se compose d'institutions européennes. Ce collectif d'acteurs est parti de la définition des compétences transversales suivantes : « Les compétences transversales représentent une combinaison dynamique de compétences cognitives et métacognitives, de compétences interpersonnelles, intellectuelles et pratiques. Les compétences transversales aident les gens à s'adapter et à se comporter positivement afin qu'ils puissent faire face efficacement aux défis de leur vie professionnelle et quotidienne ».

Quatre blocs de compétences composent ce référentiel.

- 1- Les compétences sociales interpersonnelles intégrant la communication, le travail en équipe, la gestion des conflits, la négociation.
- 2- Les compétences personnelles intra personnelles intégrant le leadership, l'auto-évaluation, l'adaptabilité et la flexibilité
- 3- Les compétences méthodologiques : apprendre à apprendre, les compétences analytiques, la créativité et l'innovation, La résolution de problème.
- 4- Les compétences numériques : Le traitement d'information et de données, la communication numérique, La création de contenus numériques, la résolution de problèmes avec le numérique.

### 125 : Le référentiel Barth –Géniaux

Dans le cadre d'une recherche, Isabelle Barth et Isabelle Géniaux<sup>18</sup> s'intéressent à la formation des futurs managers. Elles constatent que les enseignements prodigués restent essentiellement centrés sur les savoirs et les savoir-faire dans une exigence d'efficacité et un contexte d'allocation de ressource restreinte. Or, l'environnement actuel de l'activité managériale a profondément évolué ces dernières années et les compétences requises pour les maîtriser sont désormais d'une autre nature. Elles définissent une liste de soft skills : la capacité à se connaître, la capacité à appréhender l'environnement, la capacité à communiquer, la capacité à s'exprimer, la capacité à gérer son temps et ses activités, la capacité à entreprendre, la capacité à agir efficacement au sein d'une équipe.

### 126 : Le référentiel des 4C

Jérémy Lamri,<sup>19</sup> responsable du Lab RH, vulgarise, notamment, le référentiel P21, retenu par l'OCDE pour évaluer les étudiants. Les compétences les plus importantes pour la réussite individuelle sont appelées « **les 4C** » pour Créativité, Critical Thinking (Pensée Critique), Communication, Coopération. Favoriser leur développement, savoir les identifier et les évaluer, apporterait un avantage différenciant aux entreprises. Ces 4C constitueraient des leviers dans la résolution de problèmes complexes.

### 127: Le guide AEFA pour évaluer ses propres compétences transversales<sup>20</sup>

Cette proposition est née d'un travail d'analyse de 10 projets français considérés comme représentatifs de la problématique de l'évaluation des compétences transversales et de deux expérimentations ligériennes.

Le guide<sup>21</sup> propose **12 compétences transversales nécessaires** en milieu professionnel structurées **en 4 paliers gradués** : (1) Communiquer à l'oral dans le monde professionnel, (2) Communiquer à l'écrit dans le

monde professionnel, (3) Mobiliser les raisonnements mathématiques, (4) Utiliser les outils numériques et l'informatique, (5) Gérer les informations, (6) S'organiser dans son activité professionnelle, (7) Utiliser les codes sociaux liés au contexte professionnel, (8) Travailler en groupe et en équipe, (9) Apprendre et se former tout le long de la vie, (10) Construire son parcours professionnel, (11) Réaliser son activité selon les cadres réglementaires établis, (12) Adapter son action face à des aléas et à des situations d'urgence

### 128: L'expérimentation réalisée : Compétences 3.0<sup>22</sup>

Nous avons réalisé une expérimentation financée par le FPSPP<sup>23</sup> pour accompagner une cohorte d'une trentaine d'apprenants en situation d'insertion professionnelle en développant leurs compétences en adéquation avec les attentes des entreprises et des organisations. Cette situation concrète nous a permis de situer les softs skills dans le panorama des compétences attendues<sup>24</sup> d'une part et définir un référentiel circulaire<sup>25</sup> de 20 compétences divisées en 4 blocs : connaissance de soi, appréhension du monde du travail, moi et les autres, moi au travail avec l'appui de l'université de Caen et son équipe pédagogique.

Ces référentiels sont hétérogènes. Les périmètres ne sont pas de même de registre. Les qualificatifs passent du verbe d'action aux substantifs.

Malgré leurs disparités, Ils caractérisent tous des compétences transversales, différenciantes dans la réalisation de l'activité sécurisant des mises en situation réussies.

## **2- SOFT SKILLS ET ENJEUX DE COMPETENCES**

En quoi les soft skills répondent aux enjeux de compétences actuels et futurs ? C'est la question que nous proposons d'explorer. Invitation au voyage du « macro au micro », plus précisément du système mondial à l'individu.

### **21- Un monde Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu**

Le monde devient de moins en moins linéaire et prévisible. La période de crise sanitaire actuelle nous en donne un aperçu perceptible. Notre monde est devenu V.U.C.A. , Acronyme anglo-saxon pour qualifier un monde Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu.<sup>26</sup> Cet acronyme, popularisé en France en 2005, est utilisé pour décrire les transformations sociétales, économiques, technologiques et environnementales auxquelles sont confrontées les entreprises.

Bill George, chercheur à la Harvard Business School, soutient que ce modèle appelle des compétences de leadership qu'il appelle VUCA 2.0: V vision, U comprendre (Understand), C courage et A adaptabilité.<sup>27</sup>

Qui dit « nouveau monde » dit forcément nouvelles capacités tant pour les managers que les managés comme la capacité à lâcher prise, à accepter de ne pas tout savoir ni pouvoir tout prévoir et maîtriser, la capacité à rebondir, à oser prendre des risques, à ne pas subir, à apprendre de ses échecs, à coopérer, à relativiser, à positiver.

### **22- Un marché du travail en pleine mutation**

Le rapport « Le travail de demain »<sup>28</sup> dirigé par Jacques ATTALI en 2007 apporte une vision annonciatrice de mutations. Il annonce la porosité des temps de travail, consommation, transport, distraction, formation. Il évoque la montée en puissance des robots et leurs impacts dans la vie tant professionnelle que personnelle ; une place de plus en plus importante au virtuel et nomadisme. Les missions prendraient le pas du contrat de travail ; les statuts « d'intermittents », de freelance, d'indépendants deviendraient prépondérants. Une tendance qui se confirme dans l'étude américaine « A vision for the economy of 2040 » de l'institut Roosevelt et de la fondation Kaufman.

D'autre part, l'interconnectivité mondiale accroît les situations de concurrence au-delà de l'externalisation des tâches et des sites. S'annoncent à l'origine de la concurrence des compétences et leur prix.

Côté entreprises, elles ont besoin de rester compétitive et de donner confiance pour attirer les talents dans un contexte où l'équilibre vie personnelle, professionnelle, sociale est un enjeu.

Dans cette nouvelle ère, sont à l'honneur la créativité, l'intelligence collective, l'alliance performance et bonheur en entreprise. De nouvelles pratiques de recrutement s'orientent vers l'utilisation des SOFT SKILLS : le choix des collaborateurs s'effectue sur des critères de richesses personnelles. Des mises en situation, des modes projets ont pour objectif de repérer les potentiels d'innovation, de leadership, d'esprit d'équipe.

### 23- L'évolution des métiers

Selon le Ministère du travail, "50 % des emplois seront transformés dans les dix ans, 10 à 20 % seront créés et autant vont peut-être disparaître".<sup>29</sup>

Selon l'OCDE, une compétence technique a aujourd'hui une durée de vie pouvant être inférieure à 2 ans ; 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore ou ne sont pas identifiés. Le numérique amène son lot de transformations dans le monde du travail et accélère le besoin d'adaptation des emplois. La récente pandémie a joué un rôle d'accélérateur. Dans ce contexte, les soft skills s'avèrent être des compétences plus pérennes pour les entreprises. Elles apportent plus d'agilité donc plus de capacité d'adaptation pour évoluer, dans un environnement professionnel changeant. Elles créent de la valeur dans les interactions et la résolution de situations complexes, dans la conduite du changement, dans « apprendre à apprendre tout le long de la vie ».

Autre facteur d'évolution : l'automatisation. Au siècle dernier, la machine remplaçait la main de l'Homme. Sans aller jusqu'au remplacement du cerveau, les algorithmes permettent de réaliser des tâches routinières, répétitives rapidement et efficacement ; des capacités augmentées par les systèmes de formation des machines (Deep learning)<sup>30</sup>

Les compétences humaines à forte valeur ajoutée résideront dans la prise de décision, la capacité d'augmenter ses compétences avec les machines intelligentes. Un nouveau savoir coopérer !

### 24 – Des facteurs de transformation sociale

L'Institute for the future<sup>31</sup> a réalisé une étude prospective sur la vision du travail. Il définit 6 vecteurs de transformation des compétences : L'allongement de vie, la relation homme/Machine, l'omniprésence de l'informatique et le pouvoir de la donnée, de nouveaux médias intégrés, de nouvelles formes d'organisation, l'inter connectivité mondiale.

Face à ces facteurs, 10 compétences clefs ont été définies comme essentiels, quel que soit, les métiers pour survivre, dans l'avenir, aux mutations du monde du travail.

- 1- La capacité à déterminer le sens profond de ce qui est communiqué (Sens making)
- 2- La capacité à se connecter aux autres d'une façon profonde et directe de manière à favoriser une réelle empathie et à créer de véritables interactions (Social intelligence)
- 3- La capacité à penser de façon innovante et originale (Novel et adaptative thinking)
- 4- La capacité à travailler avec des cultures diverses et variées (Cross-cultural competency)
- 5- La capacité à absorber une grande quantité de données pour les transformer en informations claires et compréhensibles (computational thinking)
- 6- La capacité à être habile avec les nouveaux médias sociaux afin de mieux influencer sa cible (new-media literacy)
- 7- La capacité à développer une pensée systémique nourrie de matières diverses (transdisciplinarity)
- 8- La capacité à traduire en schémas simples et concis des travaux complexes (design mindset)
- 9- La capacité à travailler à distance dans des univers virtuels (Virtual collaboration)
- 10- La capacité à développer ses facultés cognitives afin d'augmenter sa productivité. (cognitive load management)

A ce listing, deux remarques peuvent être formulées : ces compétences transverses s'apparentent aux soft skills ; leur appropriation milite pour la mobilisation de soft skills.

Ce double constat met un poids sur la nécessité d'investir le sujet du point des vues du développement de ces compétences.

### 25 - Un facteur d'évolution pour l'humain

Albandea et Giret en 2016 évoque l'effet des Soft skills dans la rémunération des diplômés<sup>32</sup>. Le prix Nobel James Heckman affirme que « les soft skills président le succès dans la vie ». <sup>33</sup>

Pour les actifs, l'essor du travail indépendant implique des capacités accrues de coopération pour répondre à une approche de missions successives ou simultanées. La mutualisation des compétences est souvent rendue nécessaire du fait de plateforme de services. Les compétences doivent être lisibles, rentables, mises à jour continuellement pour les rendre visibles et accessibles, compétitives.

Aux vues des tendances repérées, l'attrait des Soft Skills ne semble pas un effet de mode mais bien répondre à des enjeux de compétences réels pour aujourd'hui et demain. Le marché du travail exprime une demande croissante ; les soft skills semblent en pénurie tant au niveau des jeunes que des actifs. Ainsi, il apparait nécessaire d'acquérir et de développer ces softs Skills, et donc de les enseigner.

### 3- SOFT SKILLS ET APPRENTISSAGE

Deux questions de fonds se posent : Les soft skills peuvent-elles s'apprendre ? Quelles appropriations dans les programmes ?

#### 31- Les soft skills peuvent-elles s'apprendre, quel éclairage des neurosciences ?

Les recherches en neurosciences ont démontré que le cerveau n'est pas figé. Il s'adapte à l'environnement. C'est ce que l'on appelle la plasticité cérébrale. Il se façonne en créant des connexions synaptiques autant que de besoin créant ainsi une réserve cognitive permettant aux différentes formes d'intelligences de s'épanouir, aux compétences et habitudes de se forger grâce aux raccourcis neuronaux.

Le Larousse définit l'intelligence comme l'aptitude d'un être humain à s'adapter à une situation, à choisir des moyens d'action en fonction de circonstances. Aujourd'hui la littérature sur l'intelligence témoigne de l'ouverture de son périmètre au-delà du rationnel exclusif, une cohérence reconnaissant les soft skills actrices de l'intelligence. En faits marquants : les intelligences multiples, l'intelligence émotionnelle, l'intelligence intuitive, l'intelligence humaine versus l'intelligence artificielle.

Howard Gardner <sup>34</sup> a identifié neuf types d'intelligence : linguistique, musico-rythmique, logico mathématique, visio spatiale, kinesthésique, intra personnelle, interpersonnelle, naturaliste, existentielle. En 1997, Les psychologues Mayer et Salovey<sup>35</sup> exposent une nouvelle forme d'intelligence, l'intelligence émotionnelle définie comme: « l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres ». Daniel Goleman<sup>36</sup>, promoteur du concept la décline en 4 capacités : la capacité à identifier ses propres émotions, à les gérer et les réguler, à percevoir les émotions des autres, à adapter son comportement en conséquence. La régulation « pensées, émotions actions » est bénéfique à la qualité de interactions de soi avec l'environnement. Les préparations mentales, la méditation, la conscientisation par des démarches réflexives sont des leviers d'apprentissage pour cultiver cette intelligence de plus en plus recherchée. L'apport des neurosciences par la découverte des neurones miroir révèle l'effet multiplicateur des bienfaits de l'intelligence émotionnel sur l'entourage.

Les neurosciences amènent également leur lot d'analyses sur le mécanisme de l'intuition. La notion d'intelligence intuitive émerge. Dans son ouvrage, le cerveau magicien<sup>37</sup>, Roland Jouvent, Professeur et psychiatre à la Salpêtrière, également directeur du centre Emotion du CNRS relie la notion d'intuition et de capacité : « L'intuition aurait à voir avec cette capacité à imaginer des réponses et des solutions hors logique prédictible ». Dans L'ouvrage « Soft Skills, développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière »<sup>38</sup>, les auteurs renvoient l'intelligence intuitive à la capacité d'accomplir les tâches du quotidien en parvenant à lâcher prise sur les diverses formes de pensées rationnelles qui pourraient freiner la dynamique personnelle. » Cette forme d'intelligence est instantanément disponible, imprévisible, propre à l'homme. Elle serait un avantage pour lui à l'heure où l'intelligence artificielle défie fortement l'humain dans ses compétences et sa performance. Les techniques de méditation, de visualisation permettent de la faire progresser. L'ouvrage fait l'éloge de la No-w Strategy » inspirée du sport de haut niveau. « Les grands sportifs prennent parfois l'habitude de lâcher prise sur toute forme de stratégie (No strategy) plus ou moins complexe pour être totalement connecté à leur intuition. L'intuition du sportif lui procure en temps réel la meilleure stratégie, une stratégie de l'instant (Now Strategy), à adopter en fonction de la complexité de la situation. La méthode s'étend dans la vie professionnelle ou personnelle.

La puissance des algorithmes amène l'intelligence artificielle à s'introduire dans nos vies. La cohabitation et les interactions avec les intelligences humaines se multiplient. Savoir repérer, anticiper les complémentarités permettront augmenter ses compétences.

Toutes ces intelligences sont interconnectées, évolutives et peuvent se développer par la pratique et l'entraînement. Plus on s'exerce, plus la pratique est aisée. Ce tour de piste des intelligences témoignent qu'il en est de même pour les soft skills, plus ces dernières seront mobilisées, plus il sera facile de les activer. L'OCDE dans son rapport souligne l'importance des compétences métacognitives pour



l'apprentissage tout au long de la vie et développer les différentes formes d'intelligences. La métacognition revient à réfléchir à sa pensée. Plus précisément, il fait référence aux processus utilisés pour évaluer sa compréhension. Cela inclut la pensée critique, la réflexion et la conscience de soi en tant que penseur et apprenant (Chick, 2013)<sup>39</sup>. De nombreux ouvrages de conseils, finalement, prône cette démarche de conscientisation. Plus les soft skills s'exerceront dans des situations et activités plurielles, plus elles seront pertinentes. Plus elles seront activées, plus elles façonneront nos comportements dont on sait maintenant grâce aux apports de l'épigénétique qu'ils influencent l'expression de nos gènes et récuse le déterminisme de la génétique classique. La croyance d'une programmation des humains par un patrimoine génétique est défiée. Notre style de vie agit sur nos gènes. L'épigénétique revisite la théorie de l'évolution en introduisant la possibilité d'une transmission des caractères acquis : les expériences intensément vécues seront susceptibles de modifier le phénotype des descendants même si la composition des lettres du code génétique n'est pas modifié. Joël de Rosnay<sup>40</sup> dans son ouvrage « La symphonie du vivant » détaillent les mécanismes de cette révolution scientifique à l'échelle de l'individu mais également de la société dans lequel il appartient à l'homme d'être le chef d'orchestre.

### **32- Quels programmes de formation tout le long de la vie ?**

Le niveau de reconnaissance et de maturité des soft skills (définition, cadre, référentiels, appropriation) rendent difficiles l'exercice d'élaboration des programmes éducatifs. Les compétences techniques peuvent être apprises en étudiant à partir d'une formation individuelle, collective de canaux pédagogiques variés hybridés ou non ; les soft skills nécessitent une combinaison d'environnement et d'autres personnes pour être maîtrisées. L'apprentissage ne peut dépendre uniquement de l'individu. Il est influencé par différents facteurs environnementaux qui rendent leur acquisition, leur développement plus difficile et imprévisible. Des projets expérimentaux existent en ce sens. Le projet STAR<sup>41</sup> et le du projet PATHS<sup>42</sup> qui enseignent la maîtrise de soi, la conscience émotionnelle et les compétences liées aux problèmes sociaux aux enfants du primaire (Bierman et al., 2010). Ces deux études ont montré que la mise en œuvre d'une éducation aux soft skills à de petits groupes d'enfants à un jeune âge a conduit à des salaires considérablement plus élevés au début de l'âge adulte par rapport à leurs pairs et à d'autres succès de toute une vie. L'expérimentation réalisée auprès d'individu en insertion professionnelle a montré l'attrait d'un parcours agile, hybride, multimodal et ludique pour capter, individualiser et faire face aux fragilités sociales constatées<sup>43</sup>.

Le rapport de l'OCDE `` L'avenir de l'éducation et des compétences 2030 " publié en 2019 a souligné l'importance croissante des compétences non techniques dans l'éducation en raison de tendances telles que la mondialisation et les progrès rapides de la technologie et de l'intelligence artificielle, qui exigent des changements du marché du travail et des compétences des futurs travailleurs à acquérir pour réussir. Le rapport indique que « pour rester compétitifs, les travailleurs devront acquérir en permanence de nouvelles compétences, ce qui exige de la flexibilité, une attitude positive envers l'apprentissage tout au long de la vie et de la curiosité».

Côtoyant les acteurs de l'éducation nationale et de la formation professionnelle, j'ai pu constater la mise en place actuelle par des enseignants d'approches développant notamment la pensée critique, d'exploration, l'approche de la pensée complexe dans les classes de maternelles ; des parcours autonomes, d'auto évaluation, de méditation en classes primaires, de méditation en classe de mathématique en collège Cette découverte m'amène à penser que des solutions sont mises en œuvre grâce au professionnalisme de forces vives enseignantes trop mal connues. Comment les valoriser, comment donner corps à ces pépites ?

### **CONCLUSION**

En mettant en lumière les Soft Skills, il ne s'agit pas de diminuer l'importance des compétences techniques qui constituent les compétences dites cœur de métier. Maîtriser un outil, un procédé, restent incontournables pour l'exercice premier de sa fonction. De nombreuses études prospectives leur portent une attention dédiée. Elles sont à l'origine de programmes en faveur des métiers en tension et en mutation pour éviter les risques de rupture de compétences et de main d'œuvre. Toutefois au-delà du volet technique, leur portée doit être amplifiée par des compétences complémentaires. Celles qui raisonnent digitales, celles qui raisonnent Soft Skills, objet de nos travaux. Il ne s'agit pas, non plus, d'accorder aux soft skills une exclusivité, mais de démystifier cette nouvelle sémantique : que met-elle en exergue ? Quelle(s) notion(s)

existante(s) met-elle en avant, discute-t-elle, défie-elle ? Les soft skills souffrent aujourd'hui : d'une terminologie anglo-saxonne sans équivalent pour appréhender toutes les notions du qualificatif « Soft », de l'absence d'une définition de référence approuvée ; d'une hétérogénéité de référentiel, poussées par les besoins à couvrir : des besoins « terrain » immédiats, des besoins liés aux enjeux à venir pour travailler, vivre, s'adapter à un monde qui bouge.

La pratique poussant la théorie, la théorie éclairant la pratique, les contours des soft skills se précisent. Essayons à partir des propositions, des référentiels, des enjeux de dégager les éléments clefs constitutifs des Soft Skills. Une carte mentale est proposée pour illustrer notre conclusion.<sup>44</sup>

**Les soft skills renvoient au statut de compétences** : un ensemble de savoirs, de capacités qui se révèlent dans l'action.

**Elles possèdent les dimensions communes à toutes les compétences :**

- **Une dimension liée à l'individu** : des caractéristiques personnelles (connaissance, habilités, attitudes, comportements)
- **Une dimension cognitive** : déclinaison du caractère personnel et individuel, ces compétences dépendent des capacités cognitives, adaptatives, aux traits de personnalités. Le statut de compétences sera acquis si les capacités sont mobilisées et si actions, il y a.
- **Une dimension sociale** : référence à la capacité d'interagir dans un environnement de travail. Il ne s'agit pas du stock de savoirs acquis et mobilisables, il s'agit d'évoquer la pertinence des savoirs activés dans chaque situation et projets.

Elles sont « référençables » et référencées selon des approches plurielles. Quel que soit l'approche, **elles se distinguent par des caractéristiques singulières** :

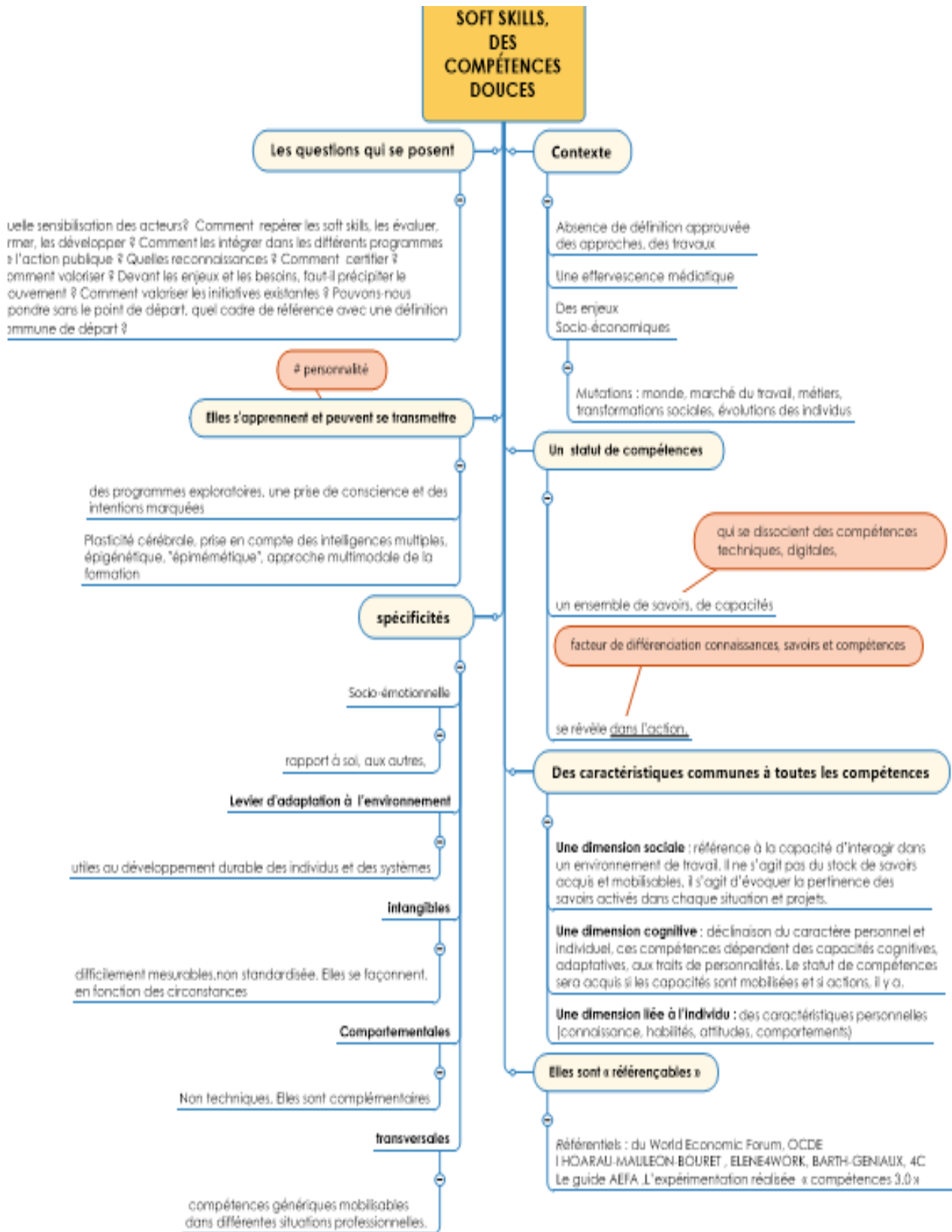
- **La transversalité** : les soft skills sont des compétences génériques mobilisables dans différentes situations professionnelles. Toutes les compétences transversales ne sont pas des Soft skills. Parmi celles-ci, on peut citer les compétences qui s'appuient sur les savoirs de base. A l'inverse tout soft skill est transversal et potentiellement mobilisable.
- **Ce sont des compétences non techniques**  
Elles se distinguent des compétences dites techniques faisant référence à l'usage d'un outil, d'un procédé. Elles sont importantes car elles permettent d'augmenter la performance et la productivité. Ce sont des compétences comportementales qui complètent les compétences techniques.
- **Elles sont intangibles** : elles sont difficilement mesurables, elles se façonnent en fonction de la circonstance. Il n'y a pas de règles prescrites figées. Elles ne sont standardisées. Elles se distinguent **des traits de personnalités** car elles peuvent s'acquérir par l'apprentissage.
- **Elles apparaissent incontournables pour s'adapter à l'environnement**, se comporter positivement, augmenter les compétences techniques d'efficacité, de productivité, pertinence ; pour renforcer l'employabilité des individus tout le long de leur vie.

En résumé elles sont non techniques, transversales, comportementales, socio émotionnelles utiles au développement durable des individus et des systèmes. Les neurosciences montrent qu'elles peuvent s'acquérir avec des éclairages pédagogiques, de l'entraînement, de la pratique pour tous les individus ; acquisition renforcée par un apprentissage individualisé profitable, chaque cerveau étant unique.

L'appropriation du concept reste lente, la maturité inégale, les expérimentations restent isolées, peu connues, peu échangées en transdisciplinarité. L'intention de programmes d'ampleur se manifeste, L'enjeu réside dans les prises de consciences partagées, les mises en œuvre, les moyens de ses mises œuvres. La déclinaison opérationnelle pose de multiples questions : quelle sensibilisation et formation auprès des dispensateurs de formation, des enseignants, des individus eux-mêmes, Comment repérer les soft skills, les évaluer ? Comment former, les développer ? Comment les intégrer dans les différents programmes de l'action publique ? Quelles reconnaissances ? Comment les certifier ? Comment les valoriser ? Devant les enjeux et les besoins, faut-il précipiter le mouvement ? Comment valoriser les initiatives existantes ? Pouvons-nous répondre sans le point de départ, quel cadre de référence avec une définition commune de départ ? Beaucoup de questions demeurent pour un concept utile, une efficacité d'ensemble et orchestrer une « symphonie du vivant »<sup>45</sup>.

Un « Soft », « hard » de sens et de défi peut-on conclure à ce stade.

**SCHEMA DE SYNTHESE – CARTE MENTALE**



## NOTES EXPLICATIVES ET BIBLIOGRAPHIE

<sup>1</sup> Opérateur de Compétences, structures créées par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel »

<sup>2</sup> Whitmore, Paul G., "What are soft skills?", communication présentée à la CORNAC Soft Skills Conference, Texas, 12-13 décembre 1972

<sup>3</sup> Whitmore, Paul G.; Fry, John P., "Soft Skills: Definition, Behavioural Model Analysis, Training Procedures. Professional Paper 3-74.", Research Report ERIC Number: ED158043, 48pp.

<sup>4</sup> Muir, Clive. "Apprendre les soft skills au travail: une interview avec Annalee Luhman." Business Communication Quarterly, vol. 67, non. 1, mars 2004, p. 95+. Gale Academic One File,. Consulté le 29 mars 2021.

<sup>5</sup> GIRET, J.-F. (2015), « Introduction : Pourquoi débattre des compétences non académiques ? », Formation Emploi, no 130, p. 7-11.

<sup>6</sup> STASZ, C., BREWER, D. (1999), « Academic Skills at Work: Two Perspectives », Report for the Office of Vocational and Adult Education, U.S. Department of Education, Berkeley: National Center for Research in Vocational Education.

<sup>7</sup> MORLAIX, S. (2015), « Les compétences sociales : Quels apports dans la compréhension paradigmatique », Connexions, no 81, p. 25-41.

<sup>8</sup> HECKMAN, J., KAUTZ, T. (2013), « Fostering and measuring skills: Interventions that improve character and cognition », National Bureau of Economic Research, no 19656.

<sup>9</sup> MAULÉON F., BOURET J. ET HOARAU J. (2014), Le réflexe soft skills, les compétences des leaders de demain, Ed. Dunod.

<sup>10</sup> FNEGE : Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion, des entreprises, en universités et en école du supérieur

<sup>11</sup> Le World Economic Forum ou Forum de DAVOS, [fondation](#) à but non lucratif dont le siège est à [Genève](#). Le forum est connu pour sa réunion annuelle à [Davos](#), en [Suisse](#), qui réunit des dirigeants d'entreprise, des responsables politiques du monde entier ainsi que des intellectuels et des journalistes, afin de débattre les problèmes les plus urgents de la planète

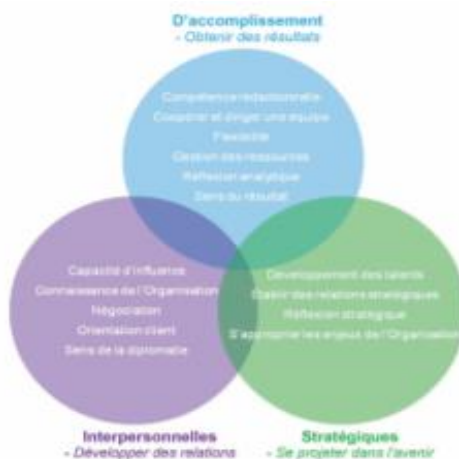
<sup>12</sup> Cf. Annexe 1 – TOP 10 DES SOFT SKILLS à posséder en 2020



Source : Re.sources est le DataLab de l'emploi de Randstad. En tant que laboratoire d'analyse et de réflexion sur l'emploi et la donnée, il décrypte les tendances et innovations à l'œuvre sur le marché du travail.

<sup>13</sup> OCDE : L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est une organisation internationale qui œuvre pour la mise en place de politiques meilleures pour une vie meilleure. Notre objectif est de promouvoir des politiques publiques qui favorisent la prospérité, l'égalité des chances et le bien-être pour tous.

<sup>14</sup> Référentiel SOFT SKILLS issue des travaux de l'OCDE

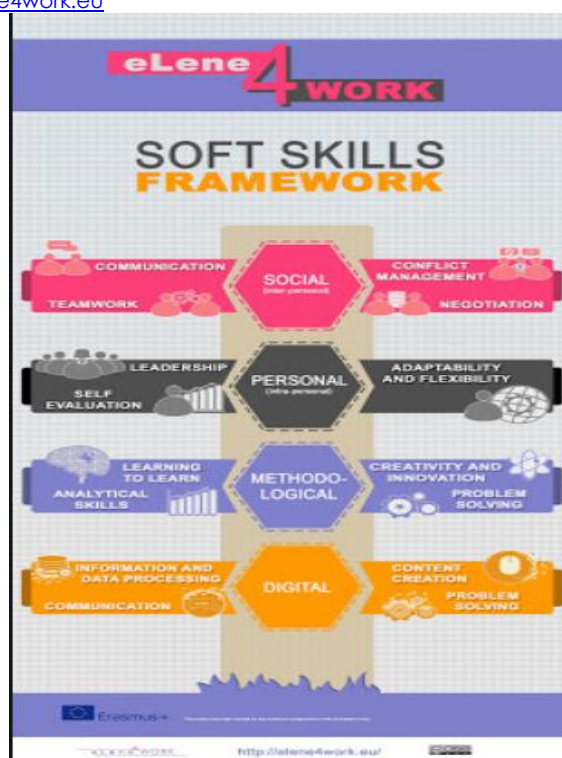


Source : « Cadre de compétences », [https://www.oecd.org/fr/carrieres/cadre\\_de\\_compences\\_fr.pdf](https://www.oecd.org/fr/carrieres/cadre_de_compences_fr.pdf)

<sup>15</sup> Noms des auteurs de l'ouvrage « Le réflexe soft skills » (Cf note 15) publié en 2014 et Soft Skills Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière (2018)

<sup>16</sup> MAULÉON F., BOURET J. ET HOARAU J. (2014), Le réflexe soft skills, les compétences des leaders de demain, Ed. Dunod.

<sup>17</sup> Informations sur le site [www.elene4work.eu](http://www.elene4work.eu)



Compétences sociales (inter-personnelles)	Communication	La capacité à transmettre des idées, de l'information et des opinions de manière claire et convaincante, à l'oral et à l'écrit, tout en écoutant et en étant réceptif aux propositions d'autrui.	Compétences méthodologiques	Créativité et innovation	La capacité à apporter de nouvelles idées pour développer des produits ou services, mais aussi de nouvelles méthodes de travail afin de répondre aux besoins d'évolution d'une organisation. (Modes Project, 2009-12)
	Travail en équipe	La capacité à construire des relations participatives et coopératives avec d'autres personnes. Ceci implique le partage de ressources et de connaissances, l'harmonisation des intérêts et une contribution active pour atteindre les objectifs de l'organisation..		Résolution de problèmes	La capacité à explorer tous les éléments d'un problème afin d'arriver à une solution. Ceci peut impliquer des opérations mathématiques ou systématiques, qui peuvent témoigner du niveau d'esprit critique d'un individu. (Source: Business Dictionary). La résolution de problèmes comporte quatre étapes principales : définir le problème ; générer des alternatives ; évaluer et sélectionner des alternatives ; mettre en œuvre des solutions. Elle inclut également la prise de décisions. (Source: MindTools)
	Gestion de conflits	La capacité à gérer les conflits, ce qui implique de stimuler, réguler ou résoudre un conflit entre deux ou plusieurs parties.			
	Négociation	La capacité à argumenter de manière claire et cohérente et à rapprocher des points de vues différents afin d'arriver à un accord qui satisfait chacune des parties, dans le but d'atteindre les objectifs en question.			
Compétences personnelles (intra-personnelles)	Leadership	La capacité à motiver et à guider les autres pour qu'ils contribuent de manière efficace et pertinente à l'atteinte des objectifs en question. (Modes Project, 2009-12). Définition d'auto-leadership : la pratique d'influencer délibérément votre pensée, vos sensations et votre comportement pour atteindre votre/vos objectif(s).	Compétences numériques	Traitement d'information et de données	La capacité à identifier, localiser, récupérer, stocker, organiser et analyser des informations numériques, et à évaluer la pertinence et l'intention.
	Auto-évaluation	La capacité à regarder ses propres progrès, développement et apprentissage afin de déterminer ses points forts et ses pistes d'amélioration.		Communication numérique	La capacité à communiquer dans des environnements numériques, partager des ressources par des outils en ligne, à entrer en relation avec d'autres et collaborer en utilisant des outils numériques, à interagir et participer au sein de communautés et réseaux en ligne, et à tenir compte des aspects interculturels.
	Adaptabilité et Flexibilité	La capacité à modifier une ligne de conduite afin d'atteindre les objectifs dans une nouvelle situation. (Modes Projects, 2009-12). La capacité à s'adapter rapidement à de nouvelles situations et/ou à changer selon les situations ou circonstances. (Davenport University, 2012)		Création de contenus numériques	La capacité à créer et à éditer des contenus (du traitement de texte jusqu'aux images et vidéos) ; à intégrer et à retravailler des connaissances et contenus préalables, à exprimer sa créativité à travers la production des artefacts et par la programmation informatique ; à respecter et à mettre en application le droit d'auteur, le droit de propriété intellectuelle et les licences.
Compétences méthodologiques	Apprendre à apprendre	La capacité à évaluer ses besoins en termes de connaissances (théoriques ou pratiques) et de prendre des mesures pour acquérir et mettre en œuvre ces connaissances, tout en gardant une attitude souple et ouverte vis à vis de l'apprentissage tout au long de sa vie professionnelle. (Modes Project, 2009-12).		Résolution de problèmes avec le numérique	La capacité à identifier des ressources et besoins numériques, à prendre des décisions éclairées pour choisir les outils numériques les plus pertinentes selon le besoin et l'objectif, à résoudre des problèmes conceptuels en faisant appel au numérique, à utiliser les technologies de manière créative, à résoudre des problèmes techniques, à mettre à jour ses compétences et celles des autres.
	Compétences analytiques	La capacité à tirer des conclusions et à développer des prévisions en obtenant des informations de différentes sources et en établissant des liens de cause à effet. (Modes Project, 2009-12)			

<sup>18</sup> BARTH I. ET GÉNIAUX I. (2010), « Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage », Management & Avenir, 2010/6, n° 36.

Le questionnaire se présente en 7 blocs avec des déclinaisons variées selon les thèmes :

**Soft skill 1** : la capacité à se connaître (5 items) : S'auto-évaluer, déterminer et choisir ses axes de progrès, identifier ses objectifs professionnels, faire le point sur sa motivation, faire preuve de réalisme.

**Soft skill 2** : la capacité à appréhender l'environnement et à s'adapter (9 items) : Identifier les sources d'informations, hiérarchiser l'information, valider l'information recueillie, l'exploiter, s'intéresser à l'environnement, s'intégrer au contexte, s'adapter à des changements de situation, exercer des missions dans des domaines divers, gérer l'incertitude.

**Soft skill 3** : la capacité à communiquer (10 items répartis en 3 capacités) : Capacité à transmettre un message (structurer, convaincre, influencer), à recevoir un message (écouter, comprendre), à créer l'échange (« sentir » l'échange, établir le contact, manifester de la disponibilité, entretenir des relations positives, s'adapter à la différence).

**Soft skill 4** : la capacité à s'exprimer (12 items répartis en 2 capacités) : Prendre la parole en public (gérer son temps, faire vivre ses propos, utiliser le non verbal...) et capacité à rédiger (synthétiser, mettre en forme, adapter ses écrits...).

**Soft skill 5** : la capacité à gérer son temps et ses activités (5 items) : Déterminer ses priorités, structurer son temps, respecter ses engagements, organiser ses activités.

**Soft skill 6** : la capacité à entreprendre (10 items) : Initier un projet et le mener à terme, anticiper, savoir faire preuve d'initiatives, développer la créativité, gérer son stress...

**Soft skill 7** : la capacité à agir efficacement au sein d'une équipe (9 items en 2 capacités) : Trouver sa place dans le groupe (s'intégrer, communiquer...), s'impliquer dans les activités du groupe (adhérer, coopérer, tenir la distance, respecter les engagements...).

<sup>19</sup> LAMRI , J.(2018), Les Compétences du 21e siècle. Comment faire la différence ? Créativité, Communication, Esprit Critique, Coopération, Éditions Dunod, Chapitre 5,p. 137.

<sup>20</sup> AGENCE ERASMUS (2015), « L'agenda européen pour l'éducation et la formation des adultes », [http://www.agence-erasmus.fr/docs/2066\\_flyer-aeafa-2015-web.pdf](http://www.agence-erasmus.fr/docs/2066_flyer-aeafa-2015-web.pdf) AGENCE ERASMUS (2017), « Évaluer les compétences transversales : un guide pour identifier, évaluer et développer les compétences transversales », [http://www.agence-erasmus.fr/docs/2496\\_aeafa-guide-compétences-juin-2017.pdf](http://www.agence-erasmus.fr/docs/2496_aeafa-guide-compétences-juin-2017.pdf) AGENCE ERASMUS (2015), « L'agenda européen pour l'éducation et la formation des adultes », [http://www.agence-erasmus.fr/docs/2066\\_flyer-aeafa-2015-web.pdf](http://www.agence-erasmus.fr/docs/2066_flyer-aeafa-2015-web.pdf)

<sup>21</sup> Guide : Les 12 compétences du référentiel d'AEFA

Le référentiel détaillé est téléchargeable en cliquant sur le lien ci-dessous :

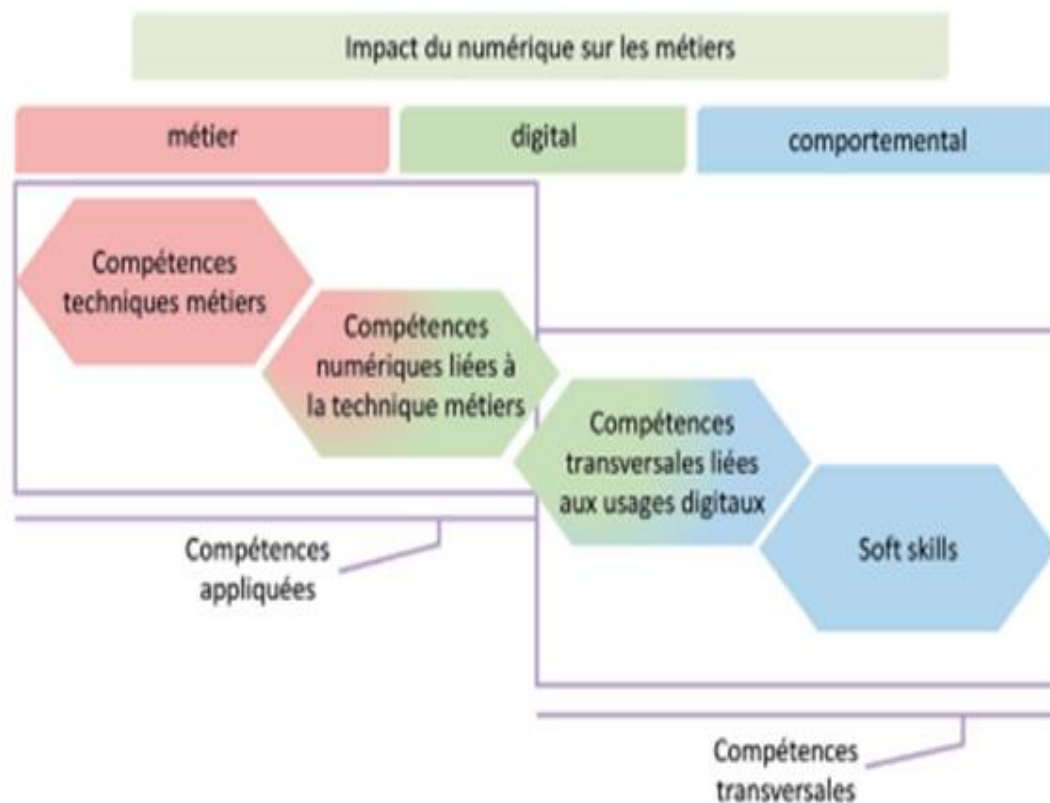
[https://www.skillpass-game.com/sites/default/files/2017-02/2497\\_aeafa\\_referentiel-vf2.pdf](https://www.skillpass-game.com/sites/default/files/2017-02/2497_aeafa_referentiel-vf2.pdf)

<sup>22</sup> Collectif d'acteurs sous la direction d'Aline SCOUARNEC (2019), "Compétences 3.0 : développer les compétences transversales au service de l'employabilité ». Une vision innovante d'un parcours formatif. Ed Management & Prospective – ouvrage transmis à l'UCO.

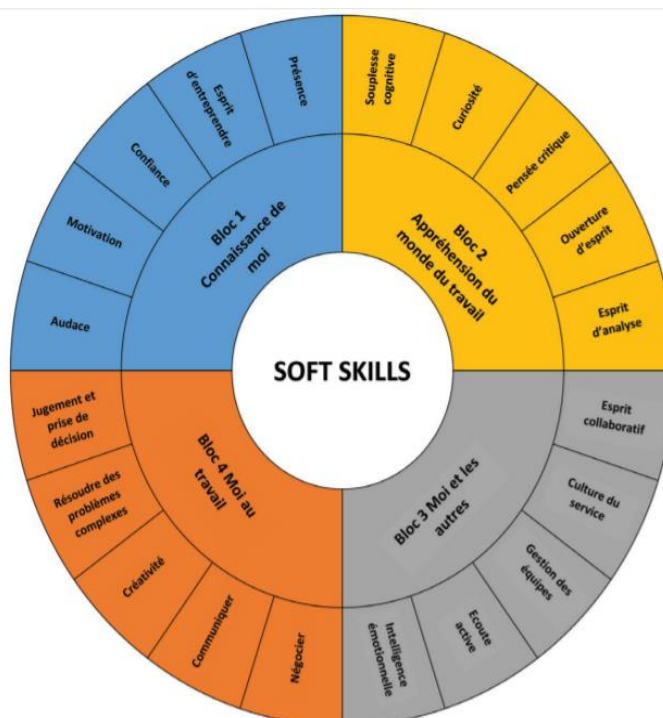
<sup>23</sup> FPSPP : Fonds Paritaires de Sécurisation des Parcours Professionnels

Le FPSPP, ou Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels, est né de l'ANI (Accord National Interprofessionnel) du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels, et de la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie.

<sup>24</sup> Expérimentation "Compétences 3.0" – schéma des compétences attendues



<sup>25</sup> Expérimentation compétences 3.0 – SOFT SKILLS, référentiel circulaire 20 compétences en 4 Blocs  
Catherine Guyonnet  
catherineguyonnet@harmoniste-rh.fr



<sup>26</sup> VUCA acronyme Anglo-Saxon pour Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

<sup>27</sup> George, B., 2017 . VUCA 2.0: A Strategy for Steady Leadership in an Unsteady World , Forbes Magazine

<sup>28</sup> Sous la direction de Jacques ATTALI, 2007, "L'avenir du travail » édition FAYARD

<sup>29</sup> PÉNICAUD, M. (2018), « Muriel Pénicaud se félicite de l'adoption définitive du projet de loi Avenir professionnel », consultable sur: <https://reforme.centre-info.fr/apprentissage/adoption-definitive-du-projet-de-loi-avenir-professionnel/> (octobre 2018).

<sup>30</sup> Deep learning : Le deep learning ou apprentissage profond est un type d'intelligence artificielle dérivé du machine learning (apprentissage automatique) où la machine est capable d'apprendre par elle-même, contrairement à la programmation où elle se contente d'exécuter à la lettre des règles prédéterminées.

<sup>31</sup> L'Institute for the Future est un groupe de réflexion sans but lucratif basé à Palo Alto, en Californie, aux États-Unis. Il a été créé, en 1968, en tant que spin-off de la RAND Corporation pour aider les organisations à planifier leur avenir à long terme, un sujet connu sous le nom d'études futures.

<sup>32</sup> ALBANDEA, I., GIRET, J.-F. (2016), « L'effet des soft-skills sur la rémunération des diplômés », Net.Doc, no 149, 32 pages.

<sup>33</sup> HECKMAN, J., KAUTZ, T. (2013), « Fostering and measuring skills: Interventions that improve character and cognition », National Bureau of Economic Research, no 19656.

<sup>34</sup> Howard Gardner, Intelligence reframed : multiple intelligences for the 21st century, New York, NY, Basic Books, 1er janvier 1999, 292 p.

<sup>35</sup> Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, 9, 185-211.

<sup>36</sup> Daniel Goleman, (1997). L'Intelligence émotionnelle : Comment transformer ses émotions en intelligence. Paris: R. Laffont, 421 p  
Goleman, Daniel. (2005) L'intelligence émotionnelle au travail, Paris, Village mondial

<sup>37</sup> Jouvent, Roland. « Le cerveau magicien. Entretien », Hermès, La Revue, vol. 68, no. 1, 2014, pp. 69-72.



---

<sup>38</sup> Bouret, Julien, Jérôme Hoarau, et Fabrice Mauléon. *Soft Skills. Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière*. Dunod, 2018

<sup>39</sup> Chick, N. (2013). *Métacognition*. Centre universitaire d'enseignement de Vanderbilt. Récupéré [today's date] sur <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/metacognition/>.

<sup>40</sup> Joël de Rosnay (2019), *La symphonie du vivant - Comment l'épigénétique va changer votre vie* – éd. Pocket+

<sup>41</sup> (Student Teacher Achievement Ratio) Krueger et Whitmore (2001),

<sup>42</sup> (Promoting Alternative Thinking Strategies)

<sup>43</sup> Collectif d'acteurs sous la direction d'Aline SCOUARNEC (2019), "Compétences 3.0 : développer les compétences transversales au service de l'employabilité ». Une vision innovante d'un parcours formatif. Ed Management & Prospective – Chapitre 2

<sup>45</sup> Référence à l'ouvrage de Joël de Rosnay (2019), *La symphonie du vivant - Comment l'épigénétique va changer votre vie* – éd. Pocket+