

## LES SOFT SKILLS : DES COMPÉTENCES ESSENTIELLES AUX ENJEUX DU NUMÉRIQUE

*L'association Talents du numérique, qui réunit établissements d'enseignement supérieur et entreprises du Numérique, réalise un travail important sur le développement des compétences des professionnels niveau Bac+5 du secteur du numérique.*

*La commission compétences de Talents du numérique a pour objectif de préparer l'avenir des entreprises et des établissements de formation afin que le secteur soit en mesure de réagir à l'évolution des compétences recherchées, alors que de nouvelles technologies arrivent et se déploient.*

*Dans ce document, les membres de la commission ont cherché ensemble à **définir les compétences que devraient acquérir, puis développer, les futurs diplômés/diplômées du numérique afin de couvrir largement le spectre des soft skills, en englobant notamment les domaines des sciences humaines et sociales (SHS) et du management.***

*La commission remercie tout particulièrement Laure Bertrand, Directrice Soft skills, développement durable et carrières, du pôle universitaire Léonard-de-Vinci et Amandine Lollivier, Chargée de pôle Carrières de l'entreprise Econocom pour leurs interventions et l'accompagnement de cette démarche.*

### ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

**Le concept de soft skills est apparu il y a 50 ans aux États-Unis, dans l'armée. Dès son émergence, il vise à mettre en évidence l'existence de compétences non techniques, essentielles à beaucoup de métiers, bien que mal connues et perçues.**

**En France, l'introduction de ce concept – traduit par l'expression « compétences transversales » date, bien plus tardivement, des années 90. Il est notamment repris dans le champ des sciences de l'éducation pour étudier l'aptitude à apprendre les langues.**

**Les années 2000 voient le développement progressif de cette thématique dans le monde du travail et dans les études sur la mobilité de l'emploi. Ainsi depuis 20 ans, ce concept a connu un intérêt croissant.**

**Les soft skills sont vues comme les clés d'un succès personnel et professionnel. Très recherchées par les recruteurs, et, singulièrement, par les entreprises du numérique, elles sont le contrepoint des compétences techniques.**

### ÉLÉMENTS DE DÉFINITIONS

**Ce concept renvoie in fine à l'ensemble des compétences qui ne relèvent ni des strictes connaissances, ni des compétences techniques ou métier.**

Dans la littérature académique, un consensus se fait sur les éléments de définition suivants.

**Les soft skills sont :**

- des compétences **transverses** ;
- des compétences **non techniques** ;
- des compétences **socio-émotionnelles** (intelligence émotionnelle, capacité à gérer son stress, intelligence sociale (...)) ;
- des compétences **cognitives** (flexibilité mentale, pensée analytique, résolution de problème, prise de décision, pensée critique, ...)
- des compétences **relationnelles** (communication, collaboration, gestion des conflits, leadership...).

En synthèse, les soft skills sont « **les compétences intrapersonnelles et interpersonnelles transverses et non techniques, qui sont essentielles à la performance ou à l'excellence, sans forcément faire l'objet d'un enseignement formel ad hoc** ». <sup>1</sup>

À noter :

- Il n'y a **pas de frontière** clairement définie **entre soft skills et hard skills**, elle peut être **fluctuante** en fonction des métiers et des secteurs d'activité ;
- Les soft skills ne sont **pas des traits de personnalité**. Les soft skills sont des compétences et des « habiletés qui **peuvent s'acquérir et se développer** », alors que les traits de caractères sont stables, peu ou pas évolutifs ;
- Les soft skills ne sont **pas des savoir-être**, même si ces notions sont couramment confondues. <sup>2</sup>

## UNE SOFT SKILL, DES SOFT SKILLS

### □ Les « 4C », des compétences cognitives pouvant être enseignées

Dès le début des années 2000, des initiatives sont lancées pour identifier et définir les compétences du 21<sup>e</sup> siècle, notamment soutenues par des entreprises du numérique. Ainsi, en 2002, le « *Partnership for the 21st century skills* » identifie les compétences clés pour faciliter la performance dans la société de l'information. Il aboutit à un modèle, nommé « P21 » <sup>3</sup> comprenant 12 compétences essentielles, classées en 3 catégories.

Parmi ces 12 compétences du P21, **quatre soft skills sont reconnues comme fondamentales** pour la réussite individuelle, cruciales pour la performance au 21<sup>e</sup> siècle.

**Ce sont les fameuses 4C**, ces compétences cognitives qui peuvent être enseignées et permettent la résolution de problèmes complexes :

- la **créativité** ;
- la **pensée critique** (*critical thinking*) ;
- la **communication** ;
- la **coopération** <sup>4</sup>.

---

1 Joie-La Marle, 2022

2 du Roscoât, 2022 ; Joie-La Marle, 2022

3 <https://www.battelleforkids.org/networks/p21> pour avoir les définitions

4 Lamri, 2019

## □ De multiples listes et autres classements

Au-delà, il existe de nombreuses parutions listant ou hiérarchisant les soft skills. Peut ainsi être évoqué le « top skills à posséder en 2020 » proposé par le World Economic Forum.

Parmi ces compétences sont par exemple identifiées :

- la communication
- le leadership
- la motivation
- la responsabilité
- la curiosité
- l'empathie
- l'audace
- le sens du collectif
- la créativité
- l'intelligence émotionnelle
- la gestion du temps
- la confiance
- la présence
- la gestion du stress
- l'adaptabilité
- la persuasion
- la collaboration
- la flexibilité
- la négociation
- la prise de décision
- (...)

Ainsi, les compétences concernées sont diverses et multiples. Ceci rend le sujet particulièrement excitant mais, en contrepartie, particulièrement complexe à appréhender. Il est également important de **ne pas enclaver/segmenter les compétences entre elles car elles doivent parfois se combiner.**

## UN PROGRAMME SOFT SKILLS AU SEIN D'UN ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

### □ Un parcours transversal, à concevoir comme un ensemble

Un programme soft skills est transversal. Il doit être partie intégrante de tout projet numérique et de tout projet d'établissement. **Toute démarche de formation doit en tenir compte dès sa conception**, en considérant toutes les composantes - le contenu, l'évaluation etc. – et en intégrant l'ensemble des dimensions possibles. Des contenus, des professionnels et des formations spécifiques existent, ils permettent de cadrer la mise en œuvre de cette démarche.

### □ Exemple de programme recommandé

Cette partie s'appuie notamment sur la démarche appliquée par le pôle universitaire Léonard-de-Vinci (Hauts-de-Seine) qui a été présentée à la commission.

Elle englobe :

- un **parcours progressif**, sur les 3 ou 5 ans de la formation ;
- un **parcours de tronc commun**, obligatoire et évalué ;
- un parcours **en transversalité** entre les écoles/départements d'un même établissement ;
- une **grande variété de soft skills** intrapersonnelles et interpersonnelles travaillées ;
- un lien étroit avec la **réflexion autour de l'insertion professionnelle** et la future carrière de l'étudiant.

Le **parcours défini** par le pôle Léonard-de-Vinci a pour objectifs prioritaires de permettre aux étudiantes et aux étudiants de :

- **Développer des compétences « soft », des soft skills**
  - Travailler efficacement **en équipe-projet inter-écoles** autour d'un projet commun : *team-building*, efficacité collective, coopération interdisciplinaire, savoir vendre ses idées, notamment en soutenance ;
  - Mettre en œuvre les **bonnes pratiques d'innovation et de créativité** : créativité, idéation, intelligence collective, réflexivité pour le retour d'expérience et l'amélioration continue ;
  - **Apprendre à apprendre** : appréhension rapide de sujets nouveaux, analyse critique des sources d'information, entretiens et analyse, problématisation ;
  
- **Acquérir - et/ou renforcer - des connaissances et compétences en développement durable / RSE / éthique**
  - Devenir des **actrices et acteurs du changement** : capables d'entreprendre, au service du bien commun.

En complément, le développement de compétences méthodologiques et techniques (bibliographie, collecte et analyse de données) peut être entrepris.

### □ Modalités pédagogiques et évaluation

Cette dimension peut être **développée en tant que telle** mais **également être présente dans la construction et la menée des projets professionnels**, dans les **projets étudiants** comme dans **la vie associative**.

Les méthodes d'animation doivent **être résolument participatives** : équipes-projets, jeux de rôle, exercices, mises en situation, *peer to peer*, classes renversées (...). Quelques exemples :

- formation soft skills **par thématique** ;
- **hackathons** soft skills ;
- accompagnement soft skills des **projets techniques** ;
- (...)

Les facteurs clés de succès pour les étudiantes et étudiants sont :

- Un **déploiement des apprentissages dans le temps**, sur la durée, pendant l'ensemble du cursus.  
Un changement de comportement ne peut être atteint que **dans la durée et la répétition**, en multipliant les moments et actions lors desquels on fait appel à ses soft skills, et non sur une seule opération (*one-shot*) ;
- Le **maillage avec les autres activités pédagogiques** : hard skills, projet professionnel, RSE, développement durable, activités associatives.

Au-delà, s'est bien entendu posée la **question de l'évaluation** des compétences de type soft skills. Elle peut prendre des formes diverses et s'appliquer aux **process et résultats** comme aux **contenus et comportements** et être réalisée **en situation** comme **a posteriori**, par le formateur, le groupe et/ou directement par l'étudiante ou l'étudiant (...).

Pour ce dernier ou cette dernière, **les mises en situations** (stage, exposé, projet, vie associative...) ainsi que **l'évaluation par ses pairs** sont les modalités les plus importantes. Elles prennent place durant tout son cursus de formation,

## □ Une équipe, des profils, une gouvernance

Il résulte des auditions et réflexions menées par Talents du numérique que cette démarche ne doit pas rester l'apanage de quelques experts. Cette dimension doit être perçue comme **un objectif à part entière par l'équipe pédagogique**.

Cela passe par la **sensibilisation et la formation** des enseignants. Il est déterminant de comprendre qu'il ne s'agit pas uniquement d'acquisition de compétences, mais bien d'une logique de **changement de paradigme de ce qu'est un professionnel ou une professionnelle du numérique en 2023**.

**Le défi principal est justement ce déclic, cette prise de conscience globale.**

La **création d'une direction spécifique soft skills** semble être une recommandation particulièrement intéressante. Celle-ci devra faire preuve de **pédagogie et de diplomatie** pour faire accepter par toutes et tous la prise en compte de cette dimension et des éventuelles contraintes associées.

Elle aura notamment pour missions :

- **d'identifier les soft skills** à développer ;
- d'intégrer les formations dans les **schémas pédagogiques** (heures, ECTS) ;
- de concevoir **les contenus** des formations ;
- de constituer **un réseau d'intervenants** ;
- de chercher des modalités pédagogiques **d'animation et d'évaluation** adaptées aux spécificités des soft skills.

Par ailleurs, l'effort pédagogique à réaliser doit **être impulsé par les directions générales** afin d'être concluant et opérant.

Au niveau de la gouvernance, il convient de :

- **définir et exécuter la politique globale** vis-à-vis de ce sujet ;
- **systematiser les analyses** pour définir les besoins ;
- **impliquer le management**, établir un lien direct avec la direction, sensibiliser les dirigeants ;
- **décliner la démarche et responsabiliser** les parties prenantes ;
- **communiquer**.

## SOFT SKILLS DANS LES FORMATIONS, DES SITUATIONS CONTRASTÉES

Au niveau des établissements, la conscience de la nécessité d'une meilleure prise en considération de cette dimension dans les enseignements et les cursus est présente. Cependant, cette dernière est encore trop **souvent non structurée et/ou noyée** au sein d'un corpus plus global tourné vers la dimension technique.

**Les facteurs suivants** sont identifiés comme les clés de la réussite de l'intégration d'une telle démarche :

- **Avoir une direction qui porte la démarche**, notamment pour donner une légitimité au projet global et faciliter son financement. Le volontarisme du management est absolument indispensable, en établissement comme en entreprise, à l'instar de toute démarche de changement transversal (qualité, RSE...);
- **S'appuyer sur des expertes et experts, pionniers et pionnières, disposant d'un mandat dédié à cette mission, qui veulent faire bouger les lignes** et sont en capacité d'agir et de toucher les étudiants.
- **Structurer la démarche pour maximiser l'impact, et permettre ainsi une direction commune et un passage à l'échelle** ;

- **Avoir accès à des outils et des ressources** pour gagner du temps et permettre un apprentissage particulièrement riche et diversifié ;
- **Positionner les soft skills dans l'organigramme** (voire dans l'équipe de direction), notamment **pour permettre leur prise en compte dans les arbitrages** (heures, crédits ECTS) et les budgets ;
- **Avoir une vision à long terme et structurée**, en évitant l'effet de mode, le saupoudrage ;
- **Collaborer étroitement avec les enseignants des autres champs disciplinaires ;**
- **Communiquer et agir auprès des étudiants afin d'obtenir une légitimité auprès d'eux**, notamment par rapport aux disciplines scientifiques (...).

## SOFT SKILLS DANS LES ENTREPRISES, UNE ATTENTE FORTE

Les entreprises du numérique regrettent que les soft skills soient, encore trop souvent, **acquises en dehors de la sphère scolaire ou universitaire**. Ces compétences sont mobilisées différemment selon l'environnement de travail et de situation.

### □ Lors du recrutement

On constate une **nette évolution du rapport employeur/candidat**, qui semble s'accroître dans le numérique. Les candidates et candidats, convoités par de nombreuses entreprises, ont désormais le choix de rejoindre une entreprise dont ils/elles partagent les valeurs. La personne en charge du recrutement n'est plus seule maîtresse de la décision, elle devra réussir à convaincre. Cette dynamique équilibre les rôles de chacun et force les entreprises à s'interroger sur leur proposition de valeur. Ce phénomène ne paraît pas seulement concerner les jeunes diplômés et s'étend à de plus en plus de candidats expérimentés.

Dans ce contexte, **l'évaluation des soft skills a pris une importance majeure** dans le processus de recrutement, avec pour conséquences la **professionnalisation** et la **valorisation du métier et de l'expertise du recruteur**. Longtemps perçue comme une composante des métiers de la gestion des ressources humaines, cette fonction a aujourd'hui sa place à part entière dans de nombreuses entreprises. La **détection des soft skills** est un prérequis à la **compréhension du potentiel évolutif des candidats** et celle des **hauts potentiels** de l'entreprise.

**Les soft skills sont structurellement évaluées** dans les entretiens de recrutement et une partie du compte rendu d'entretien est dédiée à cette analyse, comportant :

- des questionnements **au travers de l'expérience professionnelle**. Le plus souvent, il est demandé aux candidats d'expliquer leur parcours afin de détecter leur capacité à retranscrire leurs expériences
- un **questionnement ouvert et direct**, par exemple sur la plus grande qualité au travail
- une **analyse du comportement, de la gestuelle et des situations** présentées par les candidats
- **leur capacité à analyser leurs réussites et leurs échecs**, fondamentale

**L'attention portée aux soft skills lors de l'entretien de recrutement varie fréquemment selon les métiers.**

Elle serait particulièrement forte pour les métiers en contact avec les clients, par exemple le support.

Dans ce cadre, les éléments suivants sont particulièrement évalués :

- capacité à s'exprimer
- gestion du stress

Cependant, la commission compétences de Talents de Numérique insiste sur le fait que les soft skills sont **nécessaires et importantes pour l'ensemble des métiers**, techniques ou non, même si les compétences à mobiliser diffèrent en fonction des professions et des circonstances.

### □ Pendant la gestion de carrière

Les soft skills sont abordées et intégrées, la plupart du temps, dans l'ensemble des étapes de la gestion de carrière

- dans les **référentiels métiers**, avec une évaluation selon un nombre de niveaux
- lors des **entretiens annuels individuels** avec le/la manager
- dans le cadre d'un **accompagnement individualisé spécifique**, si un écart entre le niveau attendu et le niveau de maîtrise est constaté.

### □ La question de l'évaluateur/l'évaluatrice

**Pour les jeune diplômés** ou candidats, les équipes des ressources humaines (RH) chargées du recrutement doivent être formées à l'évaluation de ce type de compétences.

**Pour les salariés confirmés**, l'évaluation des compétences lors de l'entretien annuel, par leurs managers, demande de la part de ces derniers un certain nombre de compétences qui ne sont pas nécessairement innées ou acquises.

**La compétence des managers à évaluer les soft skills des membres de leurs équipes représente donc un enjeu majeur.**

Ce point semble essentiel à la commission compétences de Talents du numérique. Sa recommandation aux entreprises du numérique : que tout manager soit formé aux **compétences soft skills et à leur évaluation**, à travers des **cursus de formation spécifiques en management des RH**.

## ENGAGEMENTS & PRÉCONISATIONS

Les **besoins en formation aux soft skills** dans les établissements et les entreprises sont **réels et importants**. Il en va de la capacité à réaliser des projets de transformation numérique, de les porter et de les rendre acceptables et acceptés par l'ensemble des parties prenantes. Force est de constater que cette dimension est **encore trop peu présente et structurée dans les cursus, en formation initiale comme continue**, et que de **grandes disparités** existent d'une formation à une autre.

Cette dimension est souvent encore remise en question par certains étudiants ou membres du corps professoral.

Or, **l'affirmation par le secteur du numérique de la réalité de ce besoin et de la nécessité d'intégrer ces compétences peut jouer un rôle décisif.**

Elle est et sera véritablement **un moyen de rendre plus attractifs les formations et les métiers du numérique, notamment auprès des jeunes et du public féminin, en quête de sens et parfois rebutés par la seule dimension technologique ou scientifique.**

## RECOMMANDATIONS

Premier impératif selon la commission : **l'ensemble de la population doit disposer de compétences soft skills minimales**, pour être en capacité d'agir et d'interagir de façon sereine avec son environnement, en tant que citoyen ou professionnel. Il semble intéressant de se pencher sur leur place dans les programmes scolaires, notamment au lycée, afin d'affirmer la continuité, la cohérence et le caractère progressif de l'ensemble.

Au-delà, il convient :

- D'intégrer le sujet « soft skills » **dans l'ensemble des cursus des étudiants du numérique comme un élément nécessaire et spécifique** de formation. Cette thématique n'est pas une option, elle doit être intégrée dans tous les cours et **les compétences associées doivent être acquises par l'ensemble des fonctions relevant du numérique**, du développeur ou de la développeuse au chef ou à la cheffe de projet.  
L'enjeu : **faire émerger une nouvelle génération** de concepteurs, conceptrices, développeurs, développeuses, ingénieur.e.s, et managers du numérique dont la capacité d'interagir avec leurs collègues, clients et partenaires serait encore renforcée ;
- De développer des **formations clés en main, très opérationnelles** pour sensibiliser les professionnels ;
- D'agir auprès de la CTI et au niveau européen, afin que cette dimension soit **davantage valorisée dans les critères et référentiels de compétences**.