Congrès 12 juin PWN

Quelques articles comme promis sur les talents, carrières atypiques

https://www.actionco.fr/Thematique/rh-1217/Breves/Cadres-dirigeants-quel-regard-soft-skills-340088.htm#H252coqwxdCYXp6p.97

https://www.michaelpage.fr/advice/tendances-de-march%C3%A9/soft-skills-le-savoir-%C3%AAtre-nouvelle-cl%C3%A9-de-l%E2%80%99employabilit%C3%A9?utm_source=Twitter&utm_medium=Voicestorm&utm_campaign=PageSocial

https://www.rhinfo.com/thematiques/management/soft-skills-hard-jobs

Définitions

Le talent

Le talent est une aptitude, une capacité à faire quelque chose. Il ne s'acquière pas ou difficilement, c'est une qualité que chacun a en soi et qui peut cependant être cultivée. Il n'est pas conditionné par les fonctions professionnelles, peut se révéler et se construire dans une autre sphère et devenir un atout pour la vie professionnelle.

Le talent, ne s'use pas avec le temps, il ne devient pas obsolète et ne nécessite pas de mise à jour.

Charisme, sens du relationnel, leadership, faculté d'adaptation sont par exemple des talents.

Les compétences

Les compétences sont des capacités acquises par l'expérience ou la formation. Mesurables, observables, elles peuvent être répertoriées à travers un catalogue de compétences. On les mobilise à travers des tâches à exécuter et sont requises dans de nombreux domaines. Elles peuvent être transversales, applicables dans différents contextes.

Fruit de l'expérience et de la connaissance, les compétences constituent un dispositif de qualification applicable à une personne. Elles évoluent et doivent être mises à jour avec les évolutions des domaines ou contextes où elles sont applicables.

Talent ou compétences pour mon management de ressources humaines ?

Placée sous l'angle du savoir-faire, le management envisagé uniquement sous l'angle des compétences peut se révéler efficace mais a montré ses limites notamment face aux évolutions du marché du travail et aux nouveaux profils y entrant. Les managers ne sont plus intéressés par du micro-management. Les employés ne sont plus intéressés par une vision restrictive d'eux-mêmes, comme des simples ressources, des boîtes à outils ou des réservoirs de compétences. C'est pourquoi la notion de management de talents a émergée. On recherche ainsi des collaborateurs qui présentent des qualités uniques, capables de les mettre au service de l'entreprise. A tel point que l'on pense parfois que le talent, seul, suffit !

En réalité, l'antagonisme entre les 2 notions ne peut pas être total. Si un collaborateur fait preuve d'un certain savoir-être et démontre des talents, il ne pourra se passer de certaines compétences pour répondre aux exigences d'un poste. Il y a des tâches particulièrement techniques qui ne peuvent être réalisée sans compétences même si la personne fait preuve de nombreux talents. Toutefois, il est clair qu'un collaborateur démontrant un ou plusieurs talents pourra toujours acquérir les compétences nécessaires à son évolution professionnelle tandis que l'inverse n'est pas forcément vrai. Il est ainsi indispensable d'être conscient des talents et de repérer les profils à fort potentiel. Mais il faut aussi développer les compétences de chacun : repérer les éventuels points faibles, et éventuellement révéler les talents cachés !

Ne faites pas une croix sur les compétences au profit du management de talent pour la gestion de vos ressources humaines mais optez plutôt pour la mise en adéquation de ces 2 concepts pour trouver la « perle rare » et faire progresser au mieux vos collaborateurs.

La compétence :

- est la capacité à mobiliser des ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être, …) pour atteindre un résultat. Selon Pierre Miraillès (2007, p. 128), « la compétence se définit par ce que l'individu sait faire »
- s'apprend au travers de l'expérience, de la formation, du tutorat, …
- peut-être répertoriée dans des dictionnaires de compétences
- est déduite sur base des tâches à exécuter (cf. description de fonction)
- se repère via une performance mesurable (résultat)
- est observable, à l'aide d'indicateurs de compétences
- est requise à plusieurs niveaux, dans de nombreux domaines (aspect multitâches, exigence de polyvalence)
- est transférable d'un contexte à l'autre (transversalité)

Le talent :

- est une disposition stable (synthèse originale et tacite de capacités) pouvant mener à des performances de niveau supérieur. Selon Pierre Miraillès (2007, p. 128), « le talent se définit par ce que l'individu fait mieux que les autres »
- ne s'apprend pas, il est présent d'origine, et se peaufine. D'après Alain Hosdey (2009), le déploiement du talent nécessite l'acceptation, la motivation et le travail.
- n'est généralement pas répertorié, vu qu'il s'agit d'une combinaison originale (par contre, les 34 thèmes du StrenghtsFinder* peuvent donner une indication utile)
- est intrinsèque à l'individu, indépendamment de la fonction qu'il exerce
- peut également se repérer via une performance mesurable (généralement meilleure)
- se détecte par un travail d'observation et de réflexion sur soi-même (ou via le questionnaire du StrenghtsFinder*)
- sous-tend la spécialisation (affinement des talents, plutôt qu'acquisition de compétences tous azimuts)
- admet la non-transférabilité des capacités individuelles (le talent ne peut pas être transposé sur quelqu'un d'autre)

** Fruit de 30 ans de recherche, le StrengthsFinder décrit 34 thèmes à la base des talents.*

Casser les codes du recrutement

Olivier Gavalda / directeur général du Crédit Agricole d'Ile-de-France Le 08/02 à 11:26

« A nous dirigeants de rechercher, de valoriser, de miser sur des personnalités ayant de l'empathie, le goût de l'autre et le sens du client. »

LE CERCLE/POINT DE VUE - En cherchant des profils stéréotypés, les recruteurs passent à côté de personnalités au profil atypique, ayant peut-être davantage le sens du client.

Une entreprise doit ressembler à ses clients. Pourtant de nombreuses organisations l'oublient au détriment de jeunes talents dont les qualités et personnalités - plus que les diplômes - auraient beaucoup à leur apporter. L'idéal de diversité a la vie dure face aux processus normatifs. Les candidats aux profils et parcours atypiques se heurtent souvent à une forme de scepticisme de la part de leur potentiel employeur.

Bien connaître une école supérieure ou un diplôme est rassurant pour un recruteur, tout comme retrouver sur un CV des expériences qui nous parlent. Le risque ici est de ne jamais prendre de risque et de passer à côté d'un profil dont le parcours aurait beaucoup à apporter à l'entreprise et à ses clients.

Des qualités à valoriser

Casser les codes du recrutement traditionnel est à mon sens devenu une nécessité. A nous dirigeants de rechercher, de valoriser, de miser sur des personnalités ayant de l'empathie, le goût de l'autre et le sens du client. Ces qualités ne s'apprennent pas et valent tous les diplômes. L'expertise professionnelle, elle, s'acquiert par la formation continue,

l'exemplarité des managers et des collègues ; et bien sûr par l'autoformation. Un schéma au sein duquel l'individu apprend et donne à apprendre, contribuant à faire grandir le collectif.

Jamais nos métiers ne se sont autant transformés qu'aujourd'hui. Ils évoluent de plus en plus vite. A quoi ressembleront-ils demain, et après-demain ? Nous ne savons pas. Pour nous adapter à ces changements, nous avons besoin de profils agiles avec lesquels nous relèverons les défis du présent et du futur.

A la lumière de Jean-Jacques Rousseau, disons qu'il y a du bon dans chacun : chacun peut être utile aux autres. Il suffit pour cela de déceler cette utilité. Alors ne craignons pas d'autres processus de recrutement. Pourquoi pas par le sport ? Le sport inculque des valeurs de solidarité et d'engagement, qui sont en fait les piliers du travail en équipe.

IA et capital humain

Le premier capital d'une entreprise de service est le capital humain. Avec le développement des solutions d'intelligence artificielle, la relation humaine et l'empathie avec le client feront encore davantage la différence.

L'IA se chargera d'apporter la juste information contextualisée. Ce qui est valable pour le conseiller, le sera aussi pour le client. Nous voulons offrir à nos clients l'expérience d'une « assistance augmentée », conjuguant les avancées du digital et l'expertise renforcée d'un conseiller dédié.

Par contre, tout ceci amène à une exigence accrue dans la relation. Il faudra capter les attentes du client, décoder son appétit face au risque, être proactif en anticipant ses demandes et résoudre rapidement ses moindres problèmes. Bref avoir le sens client.

Olivier Gavalda est directeur général du Crédit Agricole d'Ile-de-France

---

Les intelligences multiples et le management émotionnel

Alain Goetzmann / coach et conseil en management Le 07/11 à 14:52

La clé d'un bon management des hommes, aujourd'hui, repose sur la capacité du chef d'entreprise à connaître et à maîtriser ses propres forces et faiblesses émotionnelles.

Depuis 1983, Howard Gardner, psychologue du développement aux États-Unis et professeur à Harvard, approfondit sa théorie des intelligences multiples. Il en distingue aujourd'hui 8 qui constituent autant de facettes de l'intelligence - prise au sens large - d'un individu.

Il est donc étonnant d'entendre, toujours et encore, certains leaders prétendre **que le secret de leur réussite serait dû à un QI élevé et des études prestigieuses**. S'il est bien sûr nécessaire d'être "intelligent" pour atteindre des objectifs ambitieux, le quotient intellectuel, sa détermination et ses résultats, selon la définition traditionnelle, sont aujourd'hui **fortement contestés par de nombreux chercheurs**.

Les travaux d'Howard Gardner tendent à prouver que ce qu'on définit habituellement comme l'"intelligence" est, en fait, une synthèse de plusieurs formes d'intelligence : **l'intelligence linguistique, logico-mathématique, spatiale, musicale, physique, sociale ou émotionnelle, intra-personnelle et plus récemment, naturaliste**. Ces intelligences multiples n'ont plus pour objectif de rendre les individus capables de répondre à différents tests, mais de leur permettre de résoudre des problèmes de la vie courante et de produire des biens et des services de valeur.

Daniel Goleman, diplômé de Harvard et Docteur en psychologie clinique et développement personnel, a approfondi le concept d'intelligence émotionnelle. Il la définit comme la capacité d'identifier ses émotions, de les comprendre, de les contrôler et de les ajuster en fonction des circonstances. En management, c'est un outil puissant qui permet de bien faire avancer les organisations. Être doté d'intelligence émotionnelle, naturellement, ou par un travail régulier sur soi, donne des résultats étonnants dans la conduite des hommes.

En effet, la connaissance, qui était autrefois l'apanage de ceux qui avaient fait de longues études, n'est plus une caractéristique distinctive à l'heure d'Internet où tout un chacun trouve les réponses à n'importe quelle interrogation. Par contre, vous pouvez toujours chercher sur Google, vous n'y trouverez jamais les forces et faiblesses émotionnelles de vos collaborateurs.

C'est pourquoi la clé d'un bon management des hommes, aujourd'hui, repose sur la capacité du chef d'entreprise à connaître et à maîtriser ses propres forces et faiblesses émotionnelles. Il pourra ainsi composer avec celles de son entourage et maintenir à un niveau élevé la motivation indispensable à l'action dans la durée. Cela implique de lui manifester de l'empathie, de s'enquérir de son état, de le complimenter, de lui rendre service afin qu'il réussisse mieux et se sente mieux.

Pour assurer son leadership, toutes les intelligences du dirigeant doivent être mobilisées, mais un effort tout particulier sera consenti dans le développement de son intelligence émotionnelle. Plus aucune entreprise n'est dirigée aujourd'hui à la mode militaire des années cinquante. Lorsqu'on veut obtenir quelque chose, il faut donner des explications : pourquoi, pour quoi faire, vers quel objectif final ? Ce travail sur soi est donc devenu aujourd'hui une nécessité pour pouvoir amener les autres à se dépasser.

" *Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour dire où trouver chaque chose... Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer*". Aphorisme attribué à Antoine de Saint-Exupéry.

Des « soft skills » à développer d'urgence !

Delphine Iweins Le 20/02 à 07:00 les echos

La richesse de l'actualité sociale laisse peu de place aux autres dimensions de la fonction RH. Pourtant les relations humaines sont au cœur de ce métier.

Tendance La riche actualité sociale ne doit pas faire oublier aux responsables des ressources humaines le cœur de leur métier : la relation humaine.

Comment différencier un bon responsable des ressources humaines d'un autre ? Pour les experts, la réponse réside dans le développement des compétences relationnelles et émotionnelles. Aussi dénommées « soft skills », elles comprennent l'empathie, la communication non verbale et l'intelligence émotionnelle. *« Le ou la responsable des ressources humaines est la personne qui passe son temps à gérer des situations délicates au sein de l'entreprise. Il faut donc qu'elle développe des compétences émotionnelles et relationnelles pour apprendre à mieux gérer son stress, à identifier et accompagner un collaborateur en difficulté et à créer un climat favorable au bien-être au travail »*, rappelle David Mahé, administrateur de Consult'in France et président de Stimulus. Le transfert de cet apprentissage aux situations réelles de travail demande, néanmoins, du temps. Et c'est peut-être là où le bât blesse : à tort, ce type de formation n'est pas jugé prioritaire. Or il faudrait d'urgence développer les « soft skills » !

S'adapter aux enjeux de la sécurité des salariés

Certes, la richesse de l'actualité sociale laisse peu de place aux autres dimensions de la fonction RH. Les ordonnances réformant le Code du travail méritent grande attention. Elles succèdent à d'autres, la loi El Khomri ou la loi Rebsamen, et précèdent le chantier de la formation professionnelle. Sur des sujets aussi techniques, les professionnels auront tendance à privilégier des conférences ou des formations personnalisées en interne, ou bien délivrées par un cabinet de conseil ou d'avocat. Autre point crucial : l'entreprise n'est pas non plus hermétique aux problématiques de violence et d'incivilités. Il est donc vivement conseillé de se former et de s'adapter aux enjeux de sécurité des salariés et de bien-être au travail. « Toute personne au contact du public n'est pas à l'abri d'une incivilité, d'une agression verbale ou physique », explique Régis Dubois, fondateur de l'organisme de formation CSRD (conseil, sûreté, recherche, dissuasion).

Détecter la radicalisation

Cet ancien fonctionnaire de police intervient à la demande du département des ressources humaines afin d'apprendre, notamment, à détecter les signes de comportements à risque. Des incivilités qui, d'ailleurs, peuvent aussi prendre forme au sein même de l'entreprise. *« Nous apprenons alors à désamorcer la crise pour réussir à renouer le dialogue »*, développe Régis Dubois. Une formation précieuse, susceptible de servir à prévenir un autre

risque : la radicalisation en milieu professionnel. Un sujet à traiter avec délicatesse, loin de tout amalgame avec des convictions politiques, religieuses et philosophiques.

Le cabinet de conseil et d'audit PwC, en partenariat avec le Centre de prévention de la radicalisation menant à la violence, est chargé d'aborder ce sujet délicat. *« La formation que nous avons élaborée vise à limiter les facteurs de risque et à renforcer les facteurs de protection qui sont connus, mais trop souvent ignorés »*, explique Olivier Hassid, directeur chez PwC chargé des activités de conseil en sécurité et sûreté des entreprises. Délivré en présentiel ou en e-learning, cet enseignement s'organise autour de quatre thématiques : comprendre les caractéristiques des différents types de radicalisation violente ; identifier les facteurs de risques et de protection associés ; reconnaître les comportements pouvant laisser croire à un processus de radicalisation et explorer les pratiques organisationnelles et les outils nécessaires de prévention.

Futur en Seine 2016 : L'impact du digital sur l'emploi, vu par Alain Roumilhac et Gérald Karsenti

Remise en cause du salariat, réinvention du management, transformation des compétences et du leadership, la mutation numérique modifie toutes les facettes de l'entreprise. Mais pour suivre ces évolutions technologiques, l'entreprise doit à la fois mesurer l'impact du digital sur les métiers - et savoir transformer les compétences à disposition de l'entreprise. Le point avec deux chefs de grandes entreprises qui se sont exprimés à Futur en Seine 2016.

« *Aujourd'hui, les entreprises ont bien compris qu'il fallait qu'elles se transforment et qu'elles investissent sur le digital. Mais la question qui demeure, c'est celle des compétences. Comment prévoir et gérer leur mutation ?* ». **C'est ainsi qu'**Alain Roumilhac, Président de ManpowerGroup France, résumait le principal problème que rencontrent aujourd'hui les entreprises dans leur transformation numérique. Une problématique qui se retrouve au cœur *de Digital, emploi et compétences - Terres nouvelles, droit devant !*, le dernier ouvrage coécrit avec Gérald Karsenti, Président Directeur Général de Hewlett Packard Enterprise France.

Lors de Futur en Seine 2016, événement incontournable où se rencontrent les forces vives de la création et de l'innovation française et internationale, ces deux observateurs et acteurs privilégiés de la transformation des entreprises ont voulu apporter leurs témoignages sous un prisme double : celui de la technologie et des ressources humaines.

Manquer le tournant du digital, c'est risquer la sortie de route

« Pour qu'il ait vraiment lieu, le changement doit venir d'en haut » a expliqué Alain Roumilhac. Un prérequis qui n'est pas toujours facile à mettre en œuvre, et qui nécessite avant tout, une prise de conscience. Dès les années 1980 et 1990, les dirigeants voyaient l'informatique comme un centre de coûts avant de le voir comme une source d'opportunités : « *Il était extrêmement difficile de faire comprendre à une direction générale que l'informatique allait créer un avantage compétitif* » selon Gérald Karsenti.

Mais avec l'avènement d'internet, la donne a été entièrement redistribuée. Et elle se voit à nouveau bouleversée aujourd'hui par la quatrième révolution industrielle qui, grâce aux nouvelles technologies et à l'essor des méthodes agiles qui permettent de développer des applications connectées aux tendances émergentes, change en profondeur le business model et l'organisation des entreprises.

« Manquer le tournant du digital, c'est risquer la sortie de route », résume Alain Roumilhac. Et les exemples d'entreprises qui n'ont pas su prendre – à temps - ce virage digital ne manquent pas, que ce soit les débats entre Uber et les sociétés de taxis, ou encore Airbnb et les groupes d'hôtellerie.

Quatre enjeux majeurs pour assurer la mutation des compétences

Anticiper les compétences et parcours professionnels de demain

L'évolution des compétences suit le même rythme effréné que celui de l'innovation. Aujourd'hui certaines sont amenées à disparaitre, remplacées par d'autres. Pour réussir à manager ces mutations, il faut maitriser une notion clef : **l'anticipation** combinée de l'évolution des technologies, de l'impact sur le business model et des besoins en compétences que tout cela implique.

Travailler à l'employabilité de ses collaborateurs

Les carrières des individus sont de moins en moins linéaires. Progressivement, au fil de leur parcours professionnel, c'est l'employabilité qui fait la valeur des individus. Autrement dit, leur capacité à mobiliser et à réutiliser leurs compétences sur le marché de demain.

Et pour ce faire, il faut qu'il y ait une prise de conscience dans l'entreprise, mais aussi au niveau de chaque individu. En sus de l'employabilité, s'adjoint une valeur tout aussi forte, **l'adaptabilité**. En d'autres termes, le fait de pouvoir s'adapter à un contexte nouveau à l'intérieur de l'entreprise.

(Re)donner du sens à l'action des collaborateurs

Aujourd'hui plus qu'hier, les entreprises doivent se focaliser sur le sens que les collaborateurs donnent à leur travail, sur tout ce qu'elles peuvent leur apporter. Donner ou redonner du sens est primordial pour les entreprises dans l'attraction et la fidélisation des talents et des compétences dont elles auront besoin demain. Pour Alain Roumilhac :

Nous allons vivre avec des équipes beaucoup plus mouvantes, notamment dans un contexte où il y aura de plus en plus de nouvelles formes d'emploi. Certains se demandent si c'est la fin du CDI, je n'y crois pas. Nous avons besoin de sécurité. Nous avons besoin que les entreprises disposent d'un corps social relativement stable. Mais en même temps, ces mêmes entreprises seront amenées à faire appel en fonction de besoins ponctuels, à des compétences externes.

Trouver un point d'équilibre entre deux générations

« *Ce qui fait la force de l'entreprise c'est sa capacité à faire travailler en symbiose des personnes qui ont des histoires et des modes de travail différents* » souligne Alain Roumilhac. Un des facteurs clefs de la réussite de la transformation numérique des entreprises se joue donc également sur le tableau des générations.

Avec l'allongement de l'espérance de vie et du temps de travail, des générations différentes sont amenées à travailler ensemble. Pour combler le gap de compétences qui peut en résulter, il est indispensable de déployer de nouveaux moyens pour arriver à ce point d'équilibre.

Repenser le leadership pour accompagner les changements de l'entreprise

Exit l'esprit cartésien, le monde de demain embrasse toutes les formes d'intelligence : analytique, émotionnelle, relationnelle… Le monde d'hier est un monde de biens et services qui avait besoin de deux facteurs pour tourner : le capital et le travail.

Mais avec la quatrième révolution industrielle, nous sommes passés de cette économie de biens et services à une « économie des idées ». Une notion intimement liée aux problématiques d'innovation et de leadership : « *Du point de vue du leadership, ce n'est pas un profil qui peut demain, diriger le monde de l'entreprise, mais une diversité de profils* », résume Gérald Karsenti.

La promotion de l'intrapreunariat est un levier majeur pour entretenir la variété des profils au sein d'une organisation. Gérald Karsenti cite d'ailleurs l'exemple du Japon où les collaborateurs qui ont eu une idée disruptive sont récompensés sous forme de royalties issues de la valeur générée par leurs idées.

Toutefois, cette révolution ne peut voir le jour si les profils des leaders de demain restent les mêmes que ceux d'hier. Pour accompagner ce changement, les profils des leaders sont amenés à changer graduellement : « *Il faudra des leaders moins narcissiques, moins tournés sur eux-mêmes. Des leaders qui jouent plus sur le collectif, qui replacent l'humain au cœur de l'entreprise car ce sont, au fond, les hommes et les femmes qui font la différence* », conclue Gérald Karsenti.

L'impact du digital sur les métiers de demain

Par Jean-Paul Coulange | 04/11/2015 à 12:36, mis à jour le 04/11/2015

En savoir plus sur https://start.lesechos.fr/rejoindre-une-entreprise/actu-recrutement/l-impact-du-digital-sur-les-metiers-de-demain-3019.php?g3EYa6Wwbtr1O57r.99

Le numérique est-il en train de faire naître toute une série de nouveaux métiers ou transforme-t-il simplement des fonctions qui existaient déjà dans les entreprises ?

Au-delà des lieux communs sur la révolution numérique en marche dans les entreprises, les métiers proposés aux (jeunes) cadres sont en train de connaître une mutation sans précédent. Toutes les fonctions sont impactées : finance, commercial marketing, communication, ressources humaines, juridique, production, et, ça va sans dire, informatique... "On ignore largement quels seront les métiers de demain. Avec l'évolution des techniques, des technologies, du numérique, de la robotique et d'autres encore, entre un tiers et 70 % de ces métiers d'avenir sont encore inconnus aujourd'hui", souligne le rapport de la délégation prospective du Sénat, « Quels emplois pour demain ? ».

Pour la chercheuse Cécile Jolly, qui a collaboré aux travaux de la Dares et de France Stratégie sur « Les Métiers en 2022 », les moteurs de cette transformation sont de trois ordres **: "L'évolution des technologies, le renforcement des normes et des réglementations, notamment environnementales et, enfin, l'importance de la relation client, accentuée par le digital, qui traverse l'ensemble des métiers et des qualifications et renforce les interactions et le travail en mode projet."**

Peu de créations *ex-nihilo*

L'Apec, après avoir épluché toutes les offres d'emploi qu'elle a publiées entre 2010 et 2014, relève que : "Il y a en réalité assez peu de création ex nihilo de nouveaux métiers dans les entreprises, mais davantage des métiers qui changent, se transforment, évoluent." Selon Philippe Durance, professeur au CNAM, titulaire de la chaire prospective et développement durable, on ne peut pas résumer le phénomène en train de se produire par un simple tri entre des métiers qui apparaissent et d'autres qui disparaissent. "Ce que je vois surtout monter, ce sont des compétences nouvelles, de nouveaux profils, de nouvelles façons de travailler. Mais le graveur à la main est toujours là chez Christofle."

Même constat pour Stéphane Dahan, patron du recrutement des ingénieurs d'Alten, qui prend pour exemple une technologie montante : la chirurgie assistée par ordinateur. "Elle combine l'électronique, la vidéo, le traitement du signal, la mécanique ou les nanotechnologies. Mais, fondamentalement, le métier de chirurgien ne change pas." En examinant de près les profils que tous ces recruteurs embauchent par millier, on peut dessiner le portrait-robot du cadre des années 2020 : possédant des connaissances techniques et des connaissances métier, notre cyber-col blanc cultive la polycompétence et l'interdisciplinarité. Car les technologies transforment leur job à vitesse folle.

C'est LA conclusion qui s'impose lorsqu'on dresse la liste, nécessairement sélective, des « métiers qui montent ».

Par Jean-Paul Coulange

En savoir plus sur https://start.lesechos.fr/rejoindre-une-entreprise/actu-recrutement/l-impact-du-digital-sur-les-metiers-de-demain-3019.php?g3EYa6Wwbtr1O57r.99

Nous assistons depuis une dizaine d'années à un engouement pour **le management des talents**, à tel point que certains experts en management préconisent de remplacer la gestion des ressources humaines par le "**talentship**".

Pourquoi pas ? Mais qu'entend-on par talent ? En quoi ce concept se différencie-t-il de la gestion par les compétences ? Quelle est sa valeur ajoutée ? Quelles sont les incidences pour le manager ?

Le talent, parlons-en

S'il n'existe pas à ce jour de formulation communément admise pour décrire ce terme, tournons-nous vers sa définition littéraire. Assimilé à un don, une faculté, le talent, du latin *talentum*, désigne une "capacité particulière, une habileté naturelle ou acquise, pour réussir en société ou dans une activité donnée".

Apparu dans les années 2000 dans un contexte de risque de pénurie de main d'œuvre et d'hypercompétition, le management des talents est né dans le but d'investir sur l'excellence d'un petit nombre de personnes-clés, les "hauts potentiels". Les entreprises se sont donc engagées sur le chemin du "talent management" en vue d'attirer les rares personnes détentrices de ce précieux "capital".

Dans ce cadre, le talent serait "*une compétence spéciale qui n'apparaitrait pas dans le référentiel habituel des compétences*". Mais alors, qu'est-ce qui différencie une compétence d'un talent ?

Le talent, qu'est-ce-que c'est ?

Différent de la compétence, qui est avant tout d'ordre cognitif (savoir), le talent est une capacité **naturelle, facile** à mobiliser, qui procure du **plaisir** et qui mène très souvent au **succès**.

S'il est aisé d'apprendre à animer des réunions (logique compétence) il est parfois plus ardu d'acquérir des aptitudes de visionnaire, d'esthétisme, d'originalité, d'empathie, de débrouillardise, ou encore de persuasion (logique talent), surtout si nous n'avons pas vraiment envie. Si la compétence est un savoir-faire, le talent est un "aimer-faire". Manager les talents permet de concilier, en agissant sur un seul levier, les besoins de l'entreprise (performance) et du salarié (épanouissement personnel).

Qui a du talent ?

Initialement considéré comme unique et rare, il semble à présent admis que chaque personne possède naturellement un ou plusieurs talents. Certains ont su les identifier et les valoriser, d'autres non. L'entreprise qui saura détecter les talents naturels de chaque collaborateur disposera d'une "ressource naturelle" sur laquelle elle pourra s'appuyer pour générer de "l'intelligence collective" afin de gagner en souplesse et créer durablement de la valeur.

Manager les talents, pour quoi faire ?

Si la compétence et le talent sont tous deux des capacités, ils ne sont pas exploitables dans le même but, ni de la même manière. Manager par les talents suppose de changer quelques paradigmes.

Conjuguer performance et bien-être

Le management par les compétences suppose que "**pour réussir, il faut savoir tout faire et améliorer ses points faibles**". A ce titre, les entreprises évaluent le niveau de maîtrise des compétences d'une personne sur la base de référentiels et investissent sur des actions de développement (formation, coaching…) afin d'arriver au niveau de conformité désiré par l'entreprise (parfois sans s'assurer du désir profond d'apprentissage du salarié).

Différente, l'approche par les talents repose sur le principe selon lequel il est rare qu'une personne sache tout faire et que "**pour réussir, il faut avant tout investir sur ses points forts**", les points faibles devant être compensés par ailleurs (par exemple, en réorganisant partiellement les activités selon les talents de chaque membre de l'équipe). Ainsi, au lieu de former Roger à l'affirmation de soi pour qu'il apprenne à imposer ses décisions (approche compétence), il serait plus pertinent de valoriser sa très forte capacité de médiation de manière à développer un style managérial plus approprié à sa personnalité : le management collaboratif (approche talent). Autre solution, mobiliser les talents de persuasion de Carine en lui délégant la responsabilité du pilotage des résultats.

Nouveau paradigme : Miser sur les points forts au lieu de lutter contre les points faibles

Gagner en flexibilité pour évoluer avec facilité dans un monde en permanente mutation

Le management par les compétences s'appuie sur la notion de prévisibilité. Levier essentiel de la G.P.E.C., cette démarche prenait tout son sens dans un monde stable tel que nous l'avons connu au XXème siècle. Elle devient inefficace dans un environnement en perpétuel changement.

Le management par le talent n'est pas fondé sur des processus formels et part de la personne. L'entreprise prend le temps d'explorer avec chaque salarié les activités qui lui procurent du plaisir et identifie ses aptitudes naturelles qu'elle pourrait mobiliser en fonction de sa stratégie et de ses projets, à temps plein ou à temps partiel.

Le but est de s'affranchir partiellement de la standardisation et du cloisonnement (descriptions de poste) de manière à mettre "**la bonne personne aux bonnes places**", afin de favoriser la complémentarité, libérer les initiatives et générer de la co-création de valeur.

Nouveau paradigme : Partir de la personne afin d'affecter des missions qui valorisent les talents naturels

Instaurer une relation de confiance et de co-responsabilité

Les modes de management que nous connaissons reposent sur les principes de subordination et de conformité. L'entreprise définit ce qui doit être fait et comment le faire, recherche le salarié qui répond aux critères et lui demande d'appliquer ses prescriptions. Elle crée ainsi un rapport Parent/Enfant.

Manager par le respect des normes comporte des avantages (l'entreprise maîtrise la production) mais crée également des inconvénients : déresponsabilisation et infantilisation.

Le management par les talents diffère dans la mesure où l'entreprise négocie avec le salarié les résultats à atteindre et lui laisse le degré d'autonomie dont il a besoin pour libérer ses talents naturels. A ce titre, elle crée un rapport Adulte/Adulte, générant ainsi plus de confiance et de responsabilité.

Nouveau paradigme : Négocier les résultats et laisser la liberté de choix sur les procédés

Le management des talents : un nouveau modèle adapté à la réalité du XXIème siècle

	Compétence	Talent
Valorisation	Savoir-faire	Aimer-faire
Environnement	Prévisible	Incertain
Stratégie	Adaptation	Différenciation
Lien employeur/salarié	Subordination	Co-responsabilité
Nature de la relation	Conformité	Confiance
Allocation	Expertise	Envie
Motivation	Reconnaissance	Plaisir
Style de leadership	Management	Coaching
Management de l'équipe	Distinction	Complémentarité
Organisation	Procédés	Résultats

Tableau : principales différences entre le management des compétences et des talents

---

Quelle définition du talent dans votre entreprise ?

La notion de talent souffre d'un manque de définition. Pour une majorité d'entreprises, il est question de « hauts potentiels » mais certaines parlent plutôt de « compétences rares », ce qui est bien différent. Que nommez-vous talent dans votre organisation ? Et qu'attendez-vous de cette notion pour votre entreprise ?

Si l'on s'en tient à sa définition, le talent est une *« aptitude particulière à faire quelque chose. Une capacité, un don remarquable dans le domaine artistique, littéraire. Il s'agit aussi d'une personne douée pour telle activité : par exemple, les jeunes talents ».* Difficile de comprendre ici, ce que le talent peut signifier pour une organisation ! Mais la définition du talent dans l'entreprise est également difficile à trouver. Elle est généralement incomplète ou difficilement transposable d'un environnement à un autre. Par contre, la gestion des talents pour ce qui la concerne, est une notion partagée par de nombreuses organisations. Elle est apparue dans un contexte à la fois d'hyper compétitivité des entreprises et de raréfaction des ressources humaines.

Définir le talent en entreprise

Le talent est donc inné… tout en ayant besoin d'être développé ! C'est ce qu'expliquent Cécile Dejoux et Maurice Thévenet dans leur ouvrage*, en écrivant : « *Le talent ne peut fructifier sans être cultivé* ». Ceci explique la nécessité de la gestion des talents dans l'entreprise. Bien que naturel, le talent pour s'exprimer, a besoin de formation, de coaching, de travail en mode projet et de tout ce qui peut lui permettre de se développer.

Le monde de l'entreprise identifie principalement le talent par la performance et le potentiel d'une personne. Ces deux critères sont in-dissociés. L'organisation parle alors de « performance élevée ou exceptionnelle » ou parfois, plus simplement de « régulière ». D'autres fois, la performance est combinée à d'autres qualités : « performance et agilité ».

Talent ? Haut potentiel ?

Le potentiel, pour ce qui le concerne, est encore plus délicat à définir. Il est souvent associé à des termes très subjectifs : « charisme, vision, leadership, engagement, exemplarité, habilité, … ».

Il s'agit toujours de compétences rares et exceptionnelles. Les personnes talentueuses font très facilement telle chose que les autres peinent à faire.

Le contexte est important à double titre. D'une part, le talent ne peut apparaître que si la personne a l'opportunité de le laisser s'exprimer dans sa fonction mais aussi si son contexte de travail est favorable. D'où, une fois encore, l'intérêt du management des talents.

Pour que le talent s'exprime, il est important que chacun soit bien à sa place mais aussi que l'environnement de travail soit adapté. C'est pourquoi actuellement, le mode projet et le cocooning sont privilégiés. Ils apportent pour l'un, un environnement riche de challenges, de libertés et de stimulation alors que l'autre, protège des stimuli négatifs venant de l'extérieur de l'organisation.

Le collaborateur talentueux

Suivant la définition ci-dessus, un **talent** peut également désigner une personne à part entière et au-delà de son seul niveau de compétence ou potentiel.

Il peut être question de « hauts potentiels », soit de futurs dirigeants. Il peut s'agir aussi d'un talent pour une compétence rare. Ainsi un dirigeant par son charisme, sa vision et son engagement conduit son entreprise au succès mais un technicien habile et talentueux, le fait tout autant. La preuve en est que son départ ou un contexte inadapté, fragilisent l'organisation.

Définir ce qu'est un "talent" pour agir

Il est important de définir le talent dans votre entreprise pour pouvoir ensuite l'évaluer, lui ouvrir des perspectives, le faire monter en compétences, en leadership et si possible, le garder dans l'organisation. Au-delà de l'apport direct du talent pour l'entreprise (mise à disposition de ses compétences), la gestion des talents permet leur... rétention ! Ce qui induit d'autres bénéfices indirects mais non négligeables : diminution du turnover et des risques qui lui sont liés, réduction des coûts de recrutement, etc.

Comment identifier ses Talents ?

Publié 2014

Connaissez-vous vos talents ? Comment faire prendre conscience aux gens de votre équipe de leurs talents ? Comment se présenter de manière succincte et accrocheuse à un entretien pour viser un poste en interne ou trouver le job de ses rêves ? Comment se définir auprès de son équipe ? Comment s'appuyer sur ses forces pour réussir si je ne les connais pas ? Comment faire émerger les talents de chacun ?

Je vous propose une technique qui provient d'un exercice d'analyse de ses réussites utilisé par **Suzel Gaborit-Stiffel, Coach de dirigeants et fondatrice du** Centre européen de coaching et dialogue intérieur**.** J'utilise fréquemment cette technique en que ce soit en **coaching individuel** ou en **animation de groupes autour de la motivation, du leadership**, sur des publics en **reconversion professionnelle** avec de très beaux résultats :

- se connecter à ses réussites permet d'inscrire une dynamique positive dans le moment, je vois souvent des sourires, et certains rêvassent même
- connaître ses propres valeurs est essentiel pour vivre une vie épanouie que ce soit au niveau professionnel ou personnel, c'est parfois l'occasion de se rendre compte que notre actualité n'est pas toujours en accord avec nos valeurs
- identifier ses qualités renforce la confiance en soi. C'est aussi nécessaire pour s'appuyer sur ses forces et déléguer le reste

Vous pouvez voir ci-dessous la présentation que je fais de cette technique lors de ma dernière **conférence aux Arts & Métiers** intitulée "**Manager en leader : le secret de nos personnalités et de nos talents**".

Je suis tellement convaincu par cette technique que je vous communique plus bas le témoignage de **combien cet exercice a été excellent pour moi.**

Le principe : extraire de vos réussites vos talents

Comment vous sentez-vous lorsque vous réussissez ? Parce que nous ressentons une pleine motivation sur ce que nous aimons faire, ce qui a du sens pour nous, nos réussites sont une occasion d'exercer nos talents. Ces conditions réunies où nous ne sentons plus la fatigue, où nous pourrions faire les choses même sans être payé, où sans avoir l'impression de faire des efforts laborieux, nous obtenons des résultats significatifs, de la reconnaissance, une satisfaction de soi, des autres, …

Cet exercice vous invite à prendre conscience de tout ce que vous avez réussi par le passé et des qualités qui ont été nécessaires et que vous aimez utiliser dans un contexte qui est en phase avec vos valeurs. L'objectif ultime de cette technique est de concevoir une phrase qui reprend vos qualités, vos valeurs et qui vous définit le mieux indépendamment des contextes différents de chaque réussite.

Quelles sont vos réussites ?

Faites une liste de dix réussites de votre vie, dix évènements dont vous êtes le plus fier et numérotez-les. Un événement est une réussite lorsque vous le considérez comme tel. L'opinion des autres n'a aucun intérêt. « J'ai choisi un nouveau système de chauffage alors que j'y connaissais rien » est un exemple de réussite, tout autant que « Je suis sorti major de Polytechnique ». Prenez-les dans tous les domaines de votre vie, à tous les âges, dans votre vie professionnelle et personnelle. Choisissez de grandes réussites, mais aussi deux ou trois petites.

Choisissez des situations précises. Pas : « Je réussis ma reconversion professionnelle », mais : « à la rentrée, j'ai réussi à être sélectionné dans ce MBA. » En face de chaque réussite, faites la liste des qualités que vous avez déployées. Diplomatie, chaleur humaine, spontanéité, courage, franchise, force, intuition, persévérance, etc. Classez ces qualités par catégories.

Vous pouvez avoir trois rubriques :

- « **valeurs** » pour le courage, l'abnégation, la droiture, l'humanité, la loyauté…
- « **qualités relationnelles** » pour la capacité d'écoute, le sens de la communication ou de la négociation, le leadership, le charisme, la capacité d'adaptation, l'aisance orale, l'assurance (vs timide), la capacité à susciter l'adhésion…
- « **qualités intellectuelles** » pour le sens de l'organisation, la concentration, l'esprit d'initiative, la lucidité, l'intelligence, le fait d'être cultivé…

A vous de choisir. Ces catégories sont le reflet de votre vision du monde. Vous allez avoir des surprises : qu'est-ce qui apparaît à travers toutes ces réussites apparemment disparates ? Les piliers sur lesquels vous vous êtes toujours appuyé pour réussir.

A partir de ces exemples, cherchez les constantes. Ce sont les qualités majeures qui vous font réussir. Peut-être serez-vous étonné de constater que vous vous y prenez de la même manière dans des cas différents, que ce soit pour réussir une voyage à l'étranger improvisé ou réaliser un nouveau projet complexe.

Enfin, écrivez votre slogan commençant par la phrase : « Je suis quelqu'un qui… » Cela revient à formuler précisément le meilleur de vous. Une fois identifiés, ces talents pourront être utilisés lors des nouveaux défis qui vous attendent : gestion d'un conflit, reprise d'un sport, démarrage d'une activité créatrice… Exemples : « Je suis quelqu'un qui rend simple ce qui est compliqué », « Je suis quelqu'un qui va au bout des projets », « Je suis quelqu'un qui fait grandir les autres…»

Mon slogan : témoignage, Arnaud, 39 ans

« J'ai assez vite listé et priorisé mes réussites (merci mes 2 bilans de compétences) mais j'ai pris plus de temps pour trouver les qualités qui me correspondaient dans chacune des rubriques. J'ai construit un tableau : réussites en 14 lignes, qualités en 3 colonnes "morale", "relationnelles" et "intellectuelles". Alors que je peinais pour le remplir, j'étais

dans le même temps très excité à l'idée de voir ce qu'il y a avait de commun entre toutes ces réussites, qui pour moi n'avaient rien à voir. Appartenant tantôt au monde professionnel, à ma vie de famille, à mes activités extra-professionnelles ou amicales, quel pouvait être le point commun ?

Puis, au fur et à mesure que je renseignais les lignes, je voyais les mêmes qualités qui ressortaient sur 2-3 lignes, pour des expériences dans des registres totalement différents : quel peut être le lien entre créer un Bed & Breakfast, aider une amie dans sa recherche d'emploi, et organiser un évènement de 400 personnes ? Et bien, j'ai trouvé...

Mon slogan, c'est : "Je suis quelqu'un qui crée des occasions de révéler le meilleur de chacun pour réussir ensemble." C'est tout simple, juste une petite phrase, mais avec tellement de sens, de résonance pour moi. C'est comme si toutes les pièces de mes réflexions s'assemblaient simplement en une carte qui me donnait la direction, le fameux sens de ma vie »

Trouver un sens à sa vie, trouver sa voie

Sénèque disait : "**il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va**". Peut-on réussir sa vie sans en trouver le sens ? Et bien cette technique tombe bien car pour ma part, en plus de découvrir mes talents, elle m'a également permis de trouver ma voie et le sens de ma vie : "créer des occasions de révéler le meilleur de chacun pour réussir ensemble".

Voilà un autre argument pour faire cet exercice ! Laissez-moi vos commentaires ci-dessous, avez-vous réussi à faire cet exercice ? Que vous a-t-il apporté ?

Quand les entreprises embaucheront des cœurs

Jean-Marc Vittori / Editorialiste | Le 14/01 à 15:50, mis à jour à 18:51

Fabien Clairefond pour Les Echos

Dans le monde du travail, la puissance physique a d'abord primé, puis la puissance intellectuelle. Dans l'économie de demain, la capacité à coopérer sera centrale. Une faculté plus développée chez les femmes…

A chaque époque son critère de recrutement. La force physique a longtemps été la priorité – pour chasser le bison, fracasser le crâne des ennemis, aller à la mine, serrer les boulons de Charlie Chaplin dans « Les Temps modernes ». Au XX^{e} siècle, les compétences intellectuelles sont passées au premier plan, avec la montée des services puis des technologies de l'information. Robert Reich, un économiste qui fut ministre du Travail du président américain Bill Clinton, parlait du triomphe des *« manipulateurs de symboles ».* Mais l'histoire ne s'arrête pas là. En ce début de XXI^{e} siècle, l'entreprise et le travail changent en profondeur. L'automatisation gagne encore du terrain dans les tâches manuelles et se faufile dans les tâches intellectuelles. Les hiérarchies sont écrasées. L'économie devient « collaborative ». Un consultant américain, Dov Seidman, résume parfaitement la révolution : *« Nous sommes passés d'une économie industrielle – où on embauchait des bras – à une économie de la connaissance – où on embauchait des têtes – et maintenant une économie humaine – où on embauche des cœurs*. »

Embaucher des cœurs ! Certains trouveront l'idée naïve, d'autres la rejetteront en affirmant que nous allons au contraire vers un monde de plus en plus dur où le cœur n'a aucune place. Il faut donc l'étayer avant d'explorer les effets de ce basculement sur l'entreprise et la société, qui seront majeurs.

Patrons donc des propos de Seidman. Pour ce juriste de formation qui a aussi fait des études de philosophie et d'économie, auteur d'un best-seller de management préfacé par Bill Clinton, *« il n'y a pas de guerre à venir entre l'homme et la machine. Les machines ont déjà gagné. Au lieu de rivaliser avec elles ou de vouloir maintenir une suprématie dans des domaines tels que l'analyse quantitative, nous devons les compléter. Seuls les humains ont des qualités comme la capacité à collaborer et à communiquer, ou à faire preuve de courage »*. Dans l'entreprise d'hier, beaucoup de salariés restaient dans leur coin, à faire un travail souvent répétitif. Au-delà de la machine à café, ils étaient peu en relation avec leurs collègues, et encore moins avec les clients. Mais le travail répétitif devient largement mécanisé ou numérisé. Les salariés, eux, travaillent de plus en plus en équipe, en collectif, en mode projet. Si l'expertise technique reste précieuse, elle n'est utile qu'à celui qui est apte à collaborer avec les autres. Les autistes

ne trouvent plus leur place, fussent-ils X ou HEC. Place à l'écoute et à l'attention, à l'empathie, à l'envie et à la volonté d'aller vers l'autre, de coopérer avec lui.

La même exigence se retrouve, et se retrouvera plus encore demain, pour les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes – ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires. Dans un monde où les frontières des entreprises ne cessent de se déplacer, leur interpénétration se généralise. Cette interface de plus en plus large se concrétise par des relations individuelles et donc la capacité des salariés à les établir et à les fortifier. Quand la production devient de plus en plus souvent une coproduction avec le client, il devient vital de bien s'entendre avec lui. L'économie collaborative va pousser à aller encore plus loin. Chez BlaBlaCar, pionnier du covoiturage, les transportés notent leur transporteur, mais la notation se fait aussi dans l'autre sens. Ce qui en jeu ici n'est pas tant l'aptitude à la conduite ou à l'intellect que la qualité de la relation qui s'établit entre les uns et les autres. Signe des temps : une jeune activiste britannique, Belinda Parmar, calcule un « indice d'empathie » pour 160 grands groupes mondiaux.

La montée des cœurs dans la production va chambouler l'entreprise et la société. On en donnera deux exemples. D'abord, l'embauche. La puissance des bras est visible à l'œil nu. La puissance du cerveau est labellisée par des parchemins scolaires. La puissance du cœur, la capacité à travailler ensemble, à établir la confiance au-delà d'une simple transaction sont plus difficiles à détecter, à justifier aussi. Certains DRH partent à la recherche d'indices dans les CV ailleurs qu'à la rubrique « formation ». Deux chercheurs, Mathias Hein et Peiner Schumacher, ont montré que les étudiants ayant une forte implication associative, dans l'humanitaire par exemple, sont ceux qui montrent la meilleure aptitude à coopérer (dans un test classique en économie expérimentale, un « public good games »). Ils montrent aussi que les recruteurs savent interpréter ce genre de signal dans les CV.

Cette montée de nouvelles compétences va aussi bousculer la société. Les révolutions industrielles du XVII^{e} et du XIX^{e} siècle ont chamboulé la production physique. Elles ont accru la puissance des bras, et, à terme, la rémunération de ceux qui s'en servaient pour produire. Les inégalités ont diminué. D'immenses classes moyennes sont apparues. Au contraire, les technologies de l'information accroissent la puissance des cerveaux, et donc les revenus de ceux qui s'en servent. Elles accroissent donc les inégalités et écrasent les classes moyennes. Mais la répartition de ceux qui ont un cœur, ou plutôt de ceux qui savent s'en servir dans leurs activités, est très différente de celle de la force physique ou intellectuelle. L'économiste Marie-Claire Villeval, du laboratoire Gate de l'université Lyon-II, a montré par exemple dans plusieurs recherches que les femmes préfèrent la coopération dans leur travail alors que les hommes privilégient le modèle peut-être bientôt obsolète de la compétition. Non seulement la femme sera peut-être l'avenir de l'homme, mais elle pourrait aussi incarner le futur de l'économie.

(1) *« Surviving and Thriving in The Human Economy », Forbes, 25 juin 2015, repéré via une note publiée par l'accélérateur de* start-up *TheFamily.*

Jean-Marc Vittori

Editorialiste aux «Echos»

Donner leur chance aux profils atypiques

Peter Todd | Le 21/03/2016 à 07:00

Il propose un programme d'aide avec du tutorat, de l'accompagnement en classe préparatoire, des stages de mise à niveau, du coaching et des bourses. -

De nombreux outils stimulent la diversité : le tutorat, le coaching, les stages de mise à niveau, et surtout les bourses pour soutenir les plus talentueux.

Mon ambition à la tête de business schools parmi les meilleures mondiales est de participer à révéler les talents les plus singuliers. Parce que le talent est un bien unique et une qualité qui nous inspire. Tout au long de ma carrière, j'ai pu ainsi constater, toujours avec bonheur, combien nos singularités nourrissent notre liberté et révèlent notre talent. Si je devais donner un seul conseil à un recruteur, cela serait de donner leurs chances aux profils atypiques parce que ce sont souvent les plus talentueux.

Au moment où j'ai été nommé directeur général à HEC Paris, je me suis souvenu que j'avais été le premier dans ma famille à entrer à l'université. J'ai donc été particulièrement sensible à la devise de l'école « apprendre à oser » car c'est cet impératif qui, d'une certaine façon, a guidé mon parcours. C'est pourquoi il est fondamental pour moi que nous ne cessions jamais d'encourager le talent sous toutes ses formes.

Je souhaite que nous formions à HEC des leaders différents, non seulement par les enseignements rigoureux qu'ils reçoivent, mais également par la diversité des parcours que nous leur offrons, et surtout par l'expérience humaine unique qu'ils vivent ensemble sur un campus international. C'est tout cela qui les éclaire, les enrichit, les sensibilise au monde de demain.

Des exemples, source de fierté

HEC compte parmi ses étudiants et ses alumni un nombre incroyable de parcours inspirants et exemplaires. Je pense à Pierre Bellon, fondateur de Sodexo, qui a transformé une entreprise familiale en un groupe mondial. Je pense aussi à Iliiana, jeune étudiante issue de la diversité, boursière du CROUS, qui a été reçue major au concours d'entrée à HEC. Je pense enfin à chacune des entrepreneuses talentueuses issues des quartiers populaires dont nous soutenons les projets grâce à notre incubateur social à La Courneuve.

Ces exemples sont une source de fierté. Ils tranchent avec le triste constat tiré d'études publiées récemment. France Stratégie a ainsi montré, à l'appui d'une enquête emploi de l'Insee, que les écarts de situation sur le marché du travail liés à l'origine migratoire, au sexe et à la résidence dans les quartiers défavorisés restaient considérables en France. Aujourd'hui encore, ce sont les jeunes issus de milieux populaires ou de l'immigration qui sont le plus confrontés aux discriminations dans l'accès aux études et à la vie active. Nous devons le mesurer avec lucidité, avoir le courage optimiste et résolu de transformer cette situation et montrer l'exemple.

HEC Paris est une école ouverte et citoyenne, qui place la diversité sociale et culturelle au cœur de ses valeurs. Nous allons amplifier encore nos efforts pour continuer à ouvrir notre enseignement à tous les talents. Pour cela, nous sommes accompagnés sur le terrain par la Fondation HEC qui a bâti un programme d'aide diversifié - avec du tutorat, de l'accompagnement en classe préparatoire, des stages de mise à niveau, du coaching, des bourses -, visant à soutenir les élèves talentueux à toutes les étapes clefs de leur parcours académique.

La situation économique actuelle nous impose de faire encore plus et encore mieux pour valoriser les différences, défendre l'égalité des chances et permettre ainsi à tous les meilleurs talents de se réaliser.

Directeur général de HEC Paris

Huit compétences auxquelles vous ne pensez pas en entretien

Par Marie-Madeleine Sève, publié le 19/11/2014 à 10:13, mis à jour le 24/07/2015 à 12:26

Bonne humeur, humilité, audace... Et si vous innoviez en exhumant des aptitudes originales? Derrière un CV bien léché, DRH et managers aiment percer, en entretien, la richesse d'une personnalité. Conseils d'experts.

Un descriptif de poste ne raconte pas tout ce qu'un recruteur recherche sur le marché, surtout en termes de "soft-skills", les qualités humaines et relationnelles. Il a des attentes non clarifiées, subconscientes même, observent les experts. "Or, en entretien, trop de candidats se contentent de reprendre par point par point le libellé d'une annonce, déplore Emmanuel Stanislas, fondateur du cabinet de recrutement Clémentine. Ils ont les bons mots, les bonnes réponses comme devant un jury d'examen. Du coup, ils semblent lisses, voire creux aux yeux des DRH et des managers. Les postulants ont intérêt à se dévoiler afin de donner du relief à leur profil."

Sortir des termes convenus - "rigoureux, adaptable, dynamique, ayant l'esprit d'équipe" - est aussi le conseil de Fabrice Coudray, directeur chez Robert Half. "Il faut oser s'aventurer sur le terrain personnel en restant authentique, exemples vécus et pertinents à l'appui", insiste-t-il. Avant toute rencontre, mieux vaut identifier et lister, avec l'aide de tiers, ces qualités humaines qui vous définissent. Vous en émaillerez votre discours au fil de l'eau. En voici huit, appréciées des employeurs à condition qu'elles ne tombent pas dans l'excès.

1. La bonne humeur

"La dimension plaisir est très attendue, assure Emmanuel Stanislas, même si les DRH soucieux du bien-être au travail ne le formulent pas ainsi." Faire rire, être capable de détendre l'atmosphère, faire preuve d'humour à bon escient constitue un atout. Cela aide une équipe à traverser les moments difficiles et lui permet de prendre les choses du bon côté, avec recul. En outre, un tel don attire, les gens suivent le boute-en-train pensant "avec lui, on passera un bon moment". Vous pouvez déclarer: "je suis un garçon joyeux". Ou "pour moi, la qualité de l'ambiance est importante", voire "j'ai l'esprit ludique".

2. L'humilité

"Chez LVMH par exemple, ou d'autres groupes internationaux, c'est une qualité primordiale, affirme Catherine Euvrard, PDG du cabinet de chasseurs de têtes CE Consultants. On n'estime pas les collaborateurs qui font cavaliers seuls, prêts à écraser les autres pour arriver." Même si on approuve le talent de savoir se vendre. Lorsque vous expliquez vos belles réussites et vos ambitions, glissez "je sais ce que je vaux, mais je resterai toujours humble".

3. L'audace

"Quelle est la chose la plus culottée que vous ayez faite?" Olivier Dézé, directeur associé du groupe William Saint-Clair, pose quasi systématiquement la question aux candidats. "Oser, prendre des risques est une faculté prisée chez les commerciaux, mais pas seulement, explique-t-il. L'entreprise a besoin partout de gens qui expérimentent, qui innovent." "L'audace est ce qui manque le plus, observe de son côté Catherine Euvrard. Beaucoup de ceux que je reçois sont dans le "ne pas": "je ne peux pas", "je ne sais pas"... Sans aller jusqu'à la transgression, être apte à aborder les choses différemment est une valeur ajoutée". Dites: "j'aime bouger les lignes pour avancer" ou "j'aime sortir des sentiers battus".

4. La stabilité émotionnelle

Savoir laisser ses soucis privés au vestiaire, dominer son stress ou calmer sa colère sont des qualités à souligner. Personne ne désire partager le bureau d'un caractériel, surtout que les DRH sont attentifs aux risques psycho-sociaux. "Le manager capable d'être ferme quand ça ne va pas et de retrouver illico le sourire une fois les choses dites montre qu'il sait neutraliser ses émotions négatives et qu'il est doté d'une grande agilité intellectuelle", résume Fabrice Coudray. Ce qui ne signifie pas manquer de sensibilité. Illustrez cet aspect par des situations.

5. L'endurance

Laisser entendre que l'on est de taille à travailler à un rythme effréné pour obtenir un résultat effrayera. Parce que la suffocation et le burn-out ne sont pas loin. "En revanche, savoir doser son effort ou donner un coup de collier quand il le faut est signe de maturité, souligne Fabrice Coudray chez Robert Half. Cela rassure le recruteur qui sait que le candidat n'arrêtera pas un projet au beau milieu". Spécifiez plutôt, "j'ai une grosse capacité de travail que je maîtrise".

6. Le goût du détail

L'esprit de synthèse est un classique dans l'exposé de ses compétences, mais s'il va de pair avec l'art de vérifier et de valider dans tous ses aspects la qualité de sa production, c'est mieux. Car parfois les sujets sont survolés, bâclés et l'entreprise aime le solide, le sérieux. "En outre, le manager qui est dans cette posture est à même de l'avoir aussi pour ceux qui occupent les poste en dessous", souligne Fabrice Coudray. Une sécurité pour la hiérarchie. Alors dites: "j'aime contrôler derrière la virgule". Ou: "je suis pointilleux sur les dossiers complexes".

7. Le sens de la confidentialité

"Le bavardage, c'est le mal du siècle, estime Catherine Euvrard, chez CE Consultants. On raconte tout à tout le monde. Alors savoir tenir sa langue sur des informations sensibles est hautement apprécié par mes clients." Vous ne participez pas à radio-moquette? Vous ne piquez pas l'idée du voisin? Vous ne médisez pas? Affichez la couleur. "Je suis quelqu'un de confiance" ou "je suis loyal, j'agis en toute transparence".

8. La passion

Il ne suffit pas d'égrener vos hobbies pour établir le contact et séduire vos interlocuteurs. Ils ont envie de repérer vos vrais moteurs dans l'existence. Collectionneur de timbres ou fan d'aéromodélisme, révélez ce qui vous fait vibrer dans cette activité. "A l'écoute d'un récit animé, on en retire deux choses, explique Fabrice Coudray: le candidat peut s'engager de la même façon dans son métier et il peut se ressourcer en dehors du bureau." Habitez votre sujet, soyez enthousiaste. Parlez avec le cœur, c'est votre meilleure arme.

A quand un quotient émotionnel sur le CV ?

JULIE LE BOLZER Le 31/01 à 07:00

Le test mis au point par Badenoch & Clark et l'emlyon business school porte notamment sur la capacité à mettre en place une tactique émotionnelle et à gérer la colère

Business case The Adecco Group – nouveau nom du groupe Adecco - a conçu, en partenariat avec l'emlyon business school, une solution permettant de mesurer l'intelligence émotionnelle des candidats. Et des managers.

Il y a quelques jours, alors sur le point de partir à la retraite, l'américain Ray Dalio, fondateur du puissant fonds spéculatif Bridgewater, partageait son intention de se faire remplacer par un robot. Comment justifiait-il ses propos ? En une argumentation simple et limpide : les humains font preuve de trop d'émotions ! La même semaine, The Adecco Group a pris le contre-pied et présenté une nouvelle solution RH qui vise à mesurer et à valoriser l'intelligence émotionnelle. Explications.

Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ?

« L'intelligence émotionnelle professionnelle est la capacité de l'individu à diagnostiquer ses propres émotions, ainsi que celles des autres, dans un contexte managérial », explique Christophe Haag, professeur en psychologie sociale et membre du conseil scientifique de l'emlyon business school. L'école de management a travaillé pendant deux ans, à l'élaboration d'un test visant à évaluer le quotient émotionnel (QE), au côté de Badenoch & Clark, une filiale de The Adecco Group.

Comment mesure-t-on le QE ?

Le test mis au point par Badenoch & Clark et l'emlyon business school comporte un QCM d'une trentaine de questions, et nécessite environ 25 minutes pour y répondre. « Les questions portent notamment sur la capacité à mettre en place une tactique émotionnelle. Par exemple, si j'évalue ma colère à un niveau 6, suis-je capable de l'exprimer à un niveau 3 afin qu'elle soit audible, mais pas désarçonnante, pour mon interlocuteur ? », illustre Lisa Bellinghausen, docteur en psychologie spécialisée en intelligence émotionnelle dans le management à l'université Paris Descartes.

Quel est l'intérêt pour les recruteurs ?

« Évaluer l'intelligence émotionnelle d'un candidat permet d'être disruptif dans ses recrutements. Considérer le quotient émotionnel comme une compétence à part entière permet d'éviter le clonage », estime Laurent da Silva, le directeur général de Badenoch & Clark. Pour ce dernier d'ailleurs, les émotions ne relèvent pas des seules « soft skills ». Un QE élevé améliorerait le processus de décision : « plus intelligents émotionnellement sont les managers, meilleures sont leurs décisions », assure-t-il.

Quel sont les atouts d'un collaborateur émotionnellement intelligent ?

L'outil QE Pro a permis de distinguer cinq catégories d'individus : les experts en intelligence émotionnelle (moins de 1 % de la population), les compétents, ceux situés dans la moyenne, ceux qui sont prêts à se développer (le QE se travaille et peut progresser) et, enfin, ceux pour qui un vrai questionnement s'impose. *« Ceux qui performent le plus ont une meilleure gestion du stress, sont moins sujets au burn-out, développent des relations sociales de meilleure qualité ou encore font part d'un sentiment d'accomplissement au travail »*, énumère Christophe Haag.

A l'avenir, un candidat devra-t-il mentionner son QE sur son CV ?

« La prise en compte de l'intelligence émotionnelle est un sujet nouveau que de nombreux recruteurs ne maîtrisent pas encore. Aussi, est-il encore trop tôt pour le communiquer », observe Laurent da Silva. A l'inverse, Christophe Haag souligne qu'il s'agit là d'un élément différenciant : « La personne qui ose valoriser cet aspect de sa personnalité apporte l'illustration qu'elle est apte à connaître ses forces et ses faiblesses, note-t-il. En outre, cela suscite la discussion ». Et la curiosité du DRH.

Résumés des 34 thèmes et leur domaine du StrengthsFinder

Execution (Executing)

Accomplir (Achiever®) : talent pour travailler dur, grande endurance. Retirer beaucoup de satisfaction à être occupé et productif.

Organiser (Arranger®) : talent pour organiser en cherchant à optimiser comment chaque élément s'imbrique

Avoir des convictions (Belief®) : vivre en respectant des valeurs phares qui servent de boussole au quotidien

Egaliser (Consistency™) : avoir conscience que chaque personne mérite d'être traitée de façon égale, et le faire en définissant et en respectant des règles claires

Envisager (Deliberative™) : talent pour prendre des décisions et faire des choix réfléchis, et anticiper les obstacles

Contrôler (Discipline™) : apprécier la routine et la structure, aimer l'ordre

Se concentrer (Focus™) : talent pour prioriser puis agir, pour choisir une direction et s'y tenir tout en faisant les ajustements nécessaires en cours de route pour ne pas dévier de sa course.

S'engager (Responsibility®) : tenir ses engagements, respecter des valeurs comme l'honnêteté et la loyauté

Réparer (Restorative™) : talent pour résoudre des problèmes, comprendre ce qui ne va pas et trouver une solution

Influence (Influencing)

Catalyser (Activator®) : talent pour transformer les pensées en action et donner vie aux choses. Tendance à l'impatience.

Mener (Command®) : talent pour prendre le contrôle d'une situation et prendre des décisions

Communiquer (Communication®) : talent pour exprimer ses pensées, mener des conversations et faire des présentations

Se mesurer (Competition®) : mesurer ses progrès en comparant sa performance à celle des autres, faire tout son possible pour remporter la victoire

Perfectionner (Maximizer®) : se focaliser sur les forces pour stimuler les autres et les aider à exceller

Avoir confiance (Self-Assurance®) : avoir confiance en ses capacités à prendre sa vie en main et à la mener où il faut, pouvoir compter sur sa boussole intérieure pour avoir confiance en ses décisions

Briller (Significance™) : désirer avoir de l'importance aux yeux des autres et chercher à obtenir de la reconnaissance

Séduire (Woo™) : aimer rencontrer de nouvelles personnes et se les mettre dans la poche, éprouver de la satisfaction à briser la glace et à créer de nouveaux liens

Relation (Relationship)

S'adapter (Adaptability®) : aimer prendre les choses comme elles viennent, être dans l'instant présent.

Se connecter (Connectedness®) : faire confiance aux liens entre les choses et les gens, être convaincu que les coincidences sont rares et que chaque évènement a un sens

Développer (Developer®) : talent pour reconnaitre et développer le potentiel chez les autres et détecter les signes de progrès

Compatir (Empathy™) : talent pour ressentir les sentiments et émotions des autres en étant capable de se mettre à leur place

Concilier (Harmony®) : talent pour chercher le consensus, trouver des terrains d'entente et éviter les conflits

Rassembler (Includer®) : talent pour accepter les autres, être conscient des exclus, et s'efforcer de les inclure

Singulariser (Individualization®) : s'attacher aux qualités uniques chez chacun d'entre nous, talent pour faire en sorte qu'un groupe de personnes travaillent ensemble efficacement

Positiver (Positivity®) : avoir un enthousiasme contagieux, être enjoué, talent pour motiver les autres

S'entourer (Relator®) : apprécier les relations intimes, les liens forts

Pensée stratégique (Strategic Thinking)

Analyser (Analytical®) : chercher les raisons et les causes, abilité à prendre en compte tous les facteurs qui pourraient influer sur une situation

Contextualiser (Context®) : aimer repenser au passé, et s'appuyer sur l'histoire pour comprendre le présent

Prévoir (Futuristic®) : être inspiré par l'avenir et ce qui pourrait être, et partager une vision de l'avenir stimulante

Inventer (Ideation®) : être fasciné.e par les idées, capable de trouver des liens entre des phénomènes en apparence éloignés

Collecter (Input®) : désir ardent d'étendre sans cesse ses connaissances, aimer collectionner et archiver toute sorte d'information

Cogiter (Intellection®) : avoir une activité intellectuelle intense, aimer débattre, talent pour l'introspection

Apprendre (Learner®) : avoir besoin d'apprendre, et de s'améliorer constamment, tirer de la satisfaction dans le processus d'apprentissage plus que dans ses fruits en eux-mêmes

Projeter (Strategic™) : talent pour trouver des façons innovantes et alternatives de faire les choses, être capable d'identifier l'origine d'un problème

---

Les 34 thèmes du StrengthsFinder résumés en français

Vous trouverez ci-dessous une description rapide en français des 34 thèmes du StrengthsFinder (classée par ordre alphabétique).

N.B. Cette traduction n'est pas une traduction "officiellement" reconnue par Gallup.

Achiever (Le Performant)

Les "Achiever" sont des personnes qui travaillent dur. Elles font naturellement preuve d'endurance, de persévérance et de ténacité. Elles retirent beaucoup de satisfaction dans le fait de se sentir occupées et productives.

Activator (Le Déclencheur)

Les personnes ayant pour talent "Activator" permettent aux réflexions de devenir des actions concrètes. Ils mettent en marche les projets et sont souvent impatients.

Adaptability (Le Flexible)

Les personnes ayant pour talent "Adaptability" préfèrent aller dans le sens du courant. Elles ont pour tendance naturelle à être dans "l'ici et maintenant" et prennent les événements tels qu'ils se présentent. Pour elles, l'avenir se construit jour après jour.

Analytical (Le Scientifique)

Les personnes qui ont pour talent “Analytical” sont dans le “Pourquoi ?” et le “Comment ?”. Elles ont la capacité de penser à tous les facteurs susceptibles d’influencer une situation.

Arranger (L’Organisateur)

Les “Arranger” sont non seulement des organisateurs nés mais possèdent également une flexibilité naturelle leur permettant d’exceller dans l’organisation. Ils savent déterminer comment toutes les pièces et les ressources peuvent être utilisées pour atteindre un résultat optimum.

Belief (Le Convaincu)

Les personnes ayant pour talent “Belief” sont des personnes de principe, aux valeurs bien ancrées. De ces valeurs émerge un sens de la vie bien clair et bien défini.

Command (Le Directif)

Les personnes ayant pour talent “Command” se montrent présentes en toutes situations. Elles savent prendre le contrôle et n’hésitent pas à prendre des décisions.

Communication (Le Présentateur)

Les personnes ayant pour talent “Communication” trouvent tout à fait naturel de mettre leur pensée en mots. Ce sont des personnes avec qui chacun aime converser et ce sont d’excellents présentateurs.

Competition (Le Compétiteur)

Les personnes ayant pour talent “Competition” mesurent leurs progrès en comparant leur propre performance à celle des autres. Ils aspirent à être les premiers et se révèlent dès qu’il y a une compétition.

Connectedness (Le Connecté)

Les personnes ayant pour talent “Connectedness” ont foi dans les liens qui existent entre toutes choses. Ils ne croient pas aux coïncidences et pensent que rien n’arrive par hasard.

Consistency (L’Harmonisateur)

Les “Consistency” ont pour principe que tout le monde doit être traité de la même manière dans un groupe. Pour elles, les règles doivent être définies clairement et chacun doit y adhérer afin que chaque individu soit sur le même pied d’égalité.

Context (L’Historien)

Les personnes ayant “Context” pour talent sont passionnées par le passé. L’histoire qu’elle soit collective ou individuelle, leur permet de comprendre le présent.

Deliberative (Le Prudent)

Les personnes ayant pour talent “Deliberative” se reconnaissent au sérieux avec lequel elles prennent leurs décisions. Elles anticipent tous les obstacles potentiels.

Developer (Le Révélateur)

Les personnes ayant pour talent “Developer” mettent en évidence et cultivent le potentiel des personnes qu’elles côtoient. Elles repèrent le moindre signe d’amélioration et de progression. Elles retirent beaucoup de satisfaction des preuves de progrès.

Discipline (Le Rigoureux)

Les personnes dotées du talent “Discipline” prennent plaisir à avoir une routine et sont à l’aise quand il est question de structure. Leur monde est ordonné.

Empathy (L’Emotif)

Les personnes ayant pour talent “Empathy” ont la capacité de sentir les émotions des gens qui les entourent. Elles ont la capacité naturelle de se mettre à la place des autres.

Focus (Le Déterminé)

Les personnes “Focus” décident naturellement d’un but à atteindre, des différentes étapes qu’elles vont devoir suivre. Elles savent mettre en place les corrections nécessaires pour rester sur la bonne voie. Elles établissent des priorités avant de se mettre dans l’action.

Futuristic (Le Visionnaire)

Les personnes “Futuristic” sont inspirées par l’avenir et par tout ce qui leur permet de se projeter dans l’avenir. Ils motivent leur entourage par leur vision.

Harmony (Le Diplomate)

Les personnes ayant pour talent “Harmony” recherchent le consensus dans toutes situations. Elles n’apprécient pas les conflits et sont dans une recherche constante de points de convergence qui mènent à un accord.

Ideation (L’Innovateur)

Les personnes dotées du talent “Ideation” sont fascinées par les idées. Elles peuvent faire des liens entre des phénomènes apparemment très distincts les uns des autres.

Includer (Le Rassembleur)

Les personnes ayant pour talent “Includer” ouvrent leur porte à tout un chacun. Elles portent beaucoup d’attention à ceux qui se sentent rejetés et déploient les efforts nécessaires pour qu’ils se sentent de nouveaux acceptés.

Individualization (Le Sélectionneur)

Les personnes ayant pour talent “Individualization” sont passionnées par les qualités uniques qu’ils trouvent dans chaque individu. Elles sont particulièrement douées pour faire en sorte que des personnes très différentes puissent travailler ensemble et de manière efficace.

Input (Le Collectionneur)

Les personnes ayant “Input” pour talent sont assoiffés de connaître plus encore qu’ils ne savent. Ils adorent collectionner et stocker toutes sortes de choses ou d’informations.

Intellection (Le Penseur)

Les personnes qui ont pour talent “Intellection” se reconnaissent par leur capacité à avoir une activité intellectuelle intense. Plutôt introvertis, ils trouvent leur satisfaction dans les discussions intellectuelles.

Learner (L’Apprenant)

Les personnes dotée du talent “Learner” sont dans le désir perpétuel d’apprendre et ont la volonté de constamment s’améliorer. Le processus d’apprentissage est plus excitant pour eux que le résultat lui-même.

Maximizer (L’Amplificateur)

Les personnes “Maximizer” se focalisent naturellement sur les forces et talents pour stimuler les individus, comme les groupes, à atteindre l’excellence. Elles cherchent à transformer le bon en exceptionnel.

Positivity (L’Optimiste)

Les personnes ayant pour talent “Positivity” cultivent un enthousiasme contagieux. Leur optimisme déteint sur les autres au point qu’ils peuvent gagner en excitation sur leurs propres tâches.

Relator (Le Confident)

Les personnes ayant pour talent “Relator” prennent du plaisir dans l’intimité des relations qu’elles ont bâtie. Elles sont totalement satisfaites à l’idée de travailler à l’atteinte d’un objectif avec des amis.

Responsibility (L’Engagé)

Les personnes ayant pour talent “Responsibility” se sentent psychologiquement responsables de faire ce qu’elles ont dit qu’elles feraient. Elles sont naturellement dirigées par des valeurs stables comme l’honnêteté et la loyauté.

Restorative (Le Réparateur)

Les personnes “Restorative” sont particulièrement adeptes de la résolution de problèmes. Elles sont exceptionnellement douées dans la compréhension du problème et dans sa résolution.

Self-Assurance (Le Confiant)

Les personnes “Self-Assurance” sont confiantes dans leur habilité à gérer leur propre vie. C’est comme si elles étaient dotées d’une boussole interne qui leur permet d’avoir confiance en leur chemin et de savoir que toutes les décisions qu’elles prennent sont les bonnes.

Significance (La Star)

Les personnes ayant pour talent “Significance” veulent sentir dans le regard d’autrui qu’elles ont de l’importance. Elles sont dépendantes et veulent être reconnues.

Strategic (Le Stratège)

Les personnes qui ont pour talent “Strategic” créent de multiples façons de procéder. Quelque soit le scénario de départ, elles peuvent rapidement et facilement repérer les récurrences et les problèmes.

WOO (Le Mondain)

Les personnes ayant pour talent “WOO” (Winning Others Over) se délectent à l’idée de faire de nouvelles rencontres et d’agrandir ainsi son réseau. Elles adorent briser la glace et rentrer en connexion avec de nouvelles personnes.

J’espère que cette mise en bouche sur les 34 thèmes du StrengthsFinder en français pourra vous aider à mettre en œuvre vos talents.

Bien sûr, il ne s’agit que d’une traduction des résumés. Traduire l’intégralité des descriptifs et plans d’action constituerait une charge de travail trop importante, vu la quantité de données mises à disposition par Gallup.

Le StrengthsFinder™ : un outil détecteur de talents

Mais qu’est-ce que le Clifton StrengthsFinder ™?

C’est un test psychométrique développé à la lumière d’études menées par une équipe de scientifiques du groupe Gallup Strengths Center. Ces études se sont échelonnées sur plus de 50 ans et ont suscité plus de 2 millions d’entrevues. Elles ont permis de développer un langage commun pour décrire les caractéristiques de l’excellence. Il en a résulté 34 thèmes regroupant les talents humains les plus fréquemment rencontrés. Cet outil vous offre donc la possibilité d’identifier chacun de vos 34 thèmes allant du plus dominant au moins dominant, vous permettant, du même coup, d’identifier des pistes de développement pour vous permettre de briller davantage.

Quelle est la différence entre talent et point fort (force)?

Un talent est une aptitude naturelle particulière ou un mode stable de pensée, de sentiment ou de comportement susceptible d’engendrer des résultats positifs (1). Lorsqu’il est reconnu et développé, le talent se transforme en point fort.

Un point fort est un talent que vous avez développé jusqu’à un niveau d’excellence. À titre d’exemple, je possède le thème relationnel. Je suis quelqu’un qui a un talent naturel pour entretenir des relations étroites et intimes avec les autres. Notamment, la personne relationnelle aime travailler avec des amis pour atteindre un objectif commun. Une fois le rapport établi, cette personne fait en sorte que les relations s’approfondissent. Ainsi, dans mon cas, j’ai pu développer une force me permettant d’établir des relations suffisamment profondes et d’acquérir une crédibilité et une relation de confiance avec mes collègues. Ceci est essentiel dans le poste que j’occupe où ma capacité d’influence est à la base de tout.

Pourquoi se focaliser sur nos forces?

Il est important de mettre le focus sur nos forces car ce sont elles qui vont nous permettre de briller davantage comme une personne unique. Lorsqu'on se met à essayer d'améliorer une force que nous n'avons pas, l'effort pour y arriver est considérable et les résultats risquent de ne pas être au rendez-vous. Ainsi, vous perdrez temps et énergie à pousser contre votre nature.

10 étapes pour découvrir vos talents et commencer à miser sur vos forces

1. Achetez le test

Le StrengthsFinder™ est un questionnaire en ligne et en français d'une durée de 30 à 40 minutes, vendu à un tarif très abordable. En toute honnêteté, **l'investissement en vaut la peine**! Vous recevrez vos résultats dans un rapport en anglais immédiatement après la passation du test. Cependant, si vous passez le test via le lien ci-dessous, toutes les ressources mises à votre disposition seront en français.

2. Bloquez votre agenda

Assurez-vous de réserver une plage d'environ 45 minutes pour faire le test sans risque d'être dérangé par qui ou quoi que ce soit.

3. Passez le test

Prenez bien votre temps et soyez entièrement présent. Soyez le plus spontané possible et n'analysez pas vos réponses. Le test est conçu pour isoler vos thèmes distinctifs.

4. Consultez vos résultats

Une fois votre questionnaire passé, vous recevrez un accès vers une série de ressources. Faites une première lecture de vos résultats afin de prendre connaissance des détails de chacun de vos 5 thèmes de talent. Vous aurez déjà quelques prises de conscience en lisant votre rapport

5. Analysez vos résultats

Tout le monde possède des talents mais ceux-ci sont combinés d'une façon unique qui vous est propre. En découvrant quelles sont vos 5 principales forces et également l'ordre de vos 34 forces dans leur globalité, vous serez davantage en mesure d'exploiter celles-ci. En comprenant bien chacune de ces forces, principalement votre top 5, vous serez en mesure de poser des actions qui vous permettront d'être plus performant, plus aligné avec qui vous êtes et finalement, plus heureux.

6. Écoutez les vidéos sur votre Top 5

Vous avez accès à une vidéo sur chaque thème de talent. Je vous recommande d'écouter celle de votre top 5 afin de mieux comprendre comment chacun d'eux vous rejoint.

7. Imprimez les plans d'action

Dans la section III : Application du rapport, vous avez des idées d'application pour chacun de vos 5 thèmes de talent dominants. Je vous encourage à les imprimer afin d'en faire une analyse complète.

8. Analyser vos plans d'action

À la lecture des différentes idées d'application proposées, certaines vous parleront davantage que d'autres. Faites l'inventaire de celles que vous pouvez mettre en application rapidement, celles que vous mettrez en application éventuellement et ne vous préoccupez pas des idées qui ne vous interpellent pas ou peu.

9. Partagez vos constats

Un des intérêts majeurs du StrengthsFinder est de vous permettre d'**aligner vos activités** en fonction de vos forces. N'hésitez pas à partager vos résultats avec vos proches (votre conjoint, votre famille, vos amis…) et avec les personnes qui interagissent et travaillent avec vous quotidiennement (votre manager, vos collègues…) Lorsque vous partagerez ces résultats, ceux-ci pourront alors mieux comprendre certains de vos comportements et agissements.

Par exemple, dans mon cas, j'ai le thème réalisation et responsabilité dans mon top 5. Ce qui signifie que je vais prendre l'entière responsabilité des résultats à livrer dans mon travail, et ce peu importe ce qui m'appartient ou non. Mon patron, en ayant conscience de ces deux forces, peut me donner des mandats en étant certain que je ferai tout pour y arriver, mais il peut aussi m'aider à faire attention de bien évaluer le motif et la pertinence afin d'éviter le piège de tout prendre sur mes épaules et perdre de l'énergie inutilement.

10. Notez vos progrès

Une fois que vous aurez en main vos principales forces, comment vous pouvez les exploiter, et comment éviter leurs pièges, un journal de bord peut vous accompagner dans le développement de ces forces. La mesure est toujours essentielle pour évaluer si vous obtenez ou non des résultats. En notant à chaque jour ce que vous faites pour faire briller vos forces et éviter de tomber dans leurs pièges, vous serez davantage conscient au quotidien des moyens vous permettant de briller davantage.

Je vous ai donné l'exemple de mon thème responsabilité qui est dans mon top 5. Étant dotée de ce thème, quand je promets de faire quelque chose, je me sens moralement tenue de tout faire pour respecter mon engagement. Cependant, quand un imprévu survient ou que le contexte change, si je n'en prends pas conscience, je peux me rendre malade pour tenir ma promesse. Comme si le « gros bon sens » n'existait plus. Lorsque j'en prends conscience, je peux me poser des questions à savoir s'il est toujours correct pour les autres, pour la situation ET pour moi de poursuivre cet engagement. Cela peut faire une énorme différence dans mon bien-être et aussi dans ma performance au travail.

Le talent, qu'est-ce que c'est ?

Ah, le talent ! Qui ne rêve pas d'en avoir ? Etre un virtuose du pinceau, un maître de la communication, un génie des chiffres…

Identifier tes talents est une des clés de la réflexion pour trouver ta place professionnelle. Le programme Bloomr pour mieux se connaitre y consacre d'ailleurs 3 exercices sur 21.

Connaître et utiliser tes talents dans ta vie professionnelle et quotidienne te permet d'accéder à ton plein potentiel, et donc favorise la performance et la réussite dans ce que tu entreprends. Les activités qui exploitent tes talents t'apportent généralement du plaisir, de la satisfaction, de l'énergie et boostent ta confiance puisqu'elles te permettent d'obtenir de meilleurs résultats.

Mais la notion de talent est complexe, ce qui en amène beaucoup à conclure qu'ils n'en ont pas. Erreur ! Des talents, nous en avons tous.

Une mise au point s'impose pour bien cerner les contours de cette notion et pouvoir ainsi les reconnaître plus facilement et les utiliser à bon escient au quotidien et au travail.

De multiples modes d'expression

Quand vient le moment d'identifier leurs talents, parmi les inscrits au programme Bloomr, beaucoup bloquent parce qu'ils considèrent qu'ils n'ont pas de talents sous prétexte qu'ils ne savent rien faire d'extraordinaire.

C'est une des grandes croyances liées aux talents : un talent serait forcément une aptitude rare ou spectaculaire, comme par exemple, la mémoire phénoménale pour les nombres de Daniel Tammet.

Un talent est une capacité, une aptitude à comprendre ou à réaliser certaines choses, à adopter un comportement ou un mode de fonctionnement particulièrement adéquats. Certains talents sont évidents, comme être doté d'une grande dextérité ou avoir l'oreille absolue, mais la plupart du temps ils sont plus discrets, plus subtils à déceler car ils se cachent dans des choses que nous pensons ordinaires. C'est par exemple, arriver à voir toujours le côté positif d'une situation pour en tirer parti ou avoir le don pour anticiper et gérer l'emploi du temps et l'organisation de ses cinq enfants ou bien la faculté de comprendre les problèmes dans leur ensemble pour trouver des solutions ou encore être à l'écoute de son corps et ressentir physiquement chaque émotion.

Il s'agit en fait de réfléchir à "comment" tu fais les choses, quels mécanismes tu actionnes pour être efficace.

D'ailleurs, notre talent s'exprime souvent à travers une combinaison singulière de forces et d'aptitudes qui, ensemble, activent un puissant mécanisme, plutôt que dans un élément unique.

Les talents ne se manifestent pas uniquement au travail, ils se révèlent également au quotidien dans notre vie personnelle, nos relations aux autres, nos loisirs, etc.

Il n'existe pas de liste exhaustive de talents puisqu'ils sont l'expression singulière de caractéristiques et d'aptitudes propres à chacun.

Certains pensent que le talent va se révéler à eux comme une évidence, presque magiquement. Qu'un beau jour, ils vont l'utiliser et que les résultats seront tellement remarquables qu'ils ne pourront pas passer à côté. C'est parfois le cas, si par exemple tu es capable de reproduire un Van Gogh la première fois qu'on te met un pinceau entre les mains…mais il y a peu de chance que ça arrive.

Les talents se décèlent progressivement au cours des expériences et de l'apprentissage qui vont les activer. Reconnaître tes talents exige donc d'ouvrir ton esprit aux petites réussites et d'observer attentivement ton attitude, tes réactions et tes facilités à travers tes expériences.

Le talent est dans la nature

D'où viennent nos talents ? Comment naissent-ils ? Deux points de vue s'affrontent : les partisans de la 'nature' et ceux de la 'culture'.

Le camp des 'nature' considère que nous naissons câblés d'une certaine façon, c'est à dire que nous possédons des caractéristiques innées uniques qui nous confèrent des talents potentiels. Le "potentiels" est clé, puisque c'est à nous de développer – ou non – ces talents. Nous avons donc une emprise sur ces caractéristiques que nous pouvons modeler et renforcer au fil de nos expériences. Il ne s'agit pas d'une pré-détermination à laquelle nous ne pouvons rien changer mais bien d'inclinaisons naturelles.

En anglais, on utilise d'ailleurs l'expression "to be a natural" pour parler de quelqu'un de talentueux dans un domaine.

Pour les partisans de la 'culture', en revanche, nos aptitudes sont uniquement modelées par notre environnement, notre éducation, nos apprentissages et nos efforts sans que les gènes n'influencent notre performance. Avec du travail et de la persévérance, n'importe qui peut arriver à n'importe quel résultat.

Chez Bloomr, on pense que la réponse est une combinaison des deux. Le talent est une aptitude dormante, encodée en toi, qui demande à être réveillée. Comme une graine qui se trouve en toi et qui nécessite la bonne terre, le bon environnement et la bonne eau pour éclore et grandir.

Dans les bonnes conditions et si tu parviens à l'exploiter, le talent peut te permettre d'atteindre un niveau d'excellence plus élevé que la moyenne.

Mais il se peut aussi que certains de tes talents restent cachés parce que tu n'as jamais eu l'occasion de les utiliser et de les découvrir.

Un tremplin vers l'excellence

Tu penses peut-être qu'avoir un talent garantit une performance hors norme dès que tu l'utilises, sans avoir à fournir d'effort. On ne naît pas maestro. En réalité, le talent ne dispense pas de la pratique, au contraire.

Oui, posséder un talent dans un domaine signifie que tu pourras plus facilement atteindre un niveau d'excellence remarquable, l'apprentissage en sera plus facile et plus fluide. Mais il va te falloir du travail pour réussir à maîtriser ce talent ! C'est la pratique qui fait l'excellence et le talent sert de tremplin pour l'atteindre plus facilement. Ceci est confirmé par les recherches des neuroscientifiques qui montrent que le cerveau a la capacité à tout âge de se transformer, c'est la neuroplasticité, qui s'accompagne de la notion de résilience, la capacité à faire face et à surmonter des expériences traumatiques. Ainsi, à tout âge, on peut développer de nouvelles aptitudes, mais cette faculté s'émousse progressivement, à l'âge adulte puis en vieillissant.

Il faut bien différencier le talent de la compétence, qu'on a tendance à confondre, la compétence s'apprend et s'acquiert, elle se rapporte à des connaissances et à la maîtrise dans un domaine précis et elle peut être évaluée. Un talent s'affine, s'enrichit au fil du temps.

Développer un talent requiert donc d'une part une prise de conscience pour l'identifier et d'autre part, de la volonté et de la ténacité pour le nourrir, le cultiver et le faire grandir. Tout l'enjeu est de trouver un métier qui te plait et qui te permet d'utiliser tes talents au quotidien. La tâche n'est pas aisée !

L'objectif de ce dossier sur les talents est de t'aider à les identifier, à les exploiter et à les prendre en compte pour réfléchir à ton avenir professionnel.

Reconnaitre ses talents, un exercice difficile

Identifier tes talents est souvent une des étapes les plus difficiles de la réflexion sur toi et sur ton potentiel.

Parce qu'ils te semblent naturels

Un talent relève de ce que tu fais avec aisance, spontanément, sans y penser. C'est ce qui vient tout seul, qui te semble normal. Par exemple, ça peut être ta tendance à te plier toujours en quatre pour rendre service aux autres tout en trouvant ça naturel parce que "ça te fait plaisir". En conséquence, tu peux parfois passer à côté d'un talent parce qu'il te semble tellement banal que tu ne le reconnais pas comme tel.

C'est là qu'intervient le regard des autres qui peuvent servir de miroir pour révéler efficacement les pépites qui se trouvent en toi.

Parce que tu n'as pas l'habitude de mettre en avant tes forces

Notre culture ne nous encourage pas à voir le meilleur en nous, mais plutôt à repérer et à pallier nos faiblesses. A l'école, on t'a sûrement inculqué qu'il fallait avoir de bons résultats dans toutes les matières et donc travailler dur à combler tes lacunes pour atteindre un niveau homogène.

Le problème c'est que cette injonction n'incite pas à développer l'excellence mais pousse plutôt à la médiocrité. Plutôt que de focaliser ton énergie pour exceller dans certaines matières quitte à avoir quelques faiblesses, tu vas la dépenser à rattraper ton retard là où tu as les plus mauvais résultats pour atteindre la moyenne sans avoir de temps à consacrer à parfaire ton niveau dans les domaines où tu performes. Avoir conscience de ses limites est utile, mais pas tant pour les combattre sinon pour éviter les situations qui t'y confrontent et consacrer ton énergie à développer tes forces.

L'idée de mettre en avant tes forces te dérange peut-être, parce qu'on t'a sûrement appris que la modestie et l'humilité sont des vertus et que se mettre en avant est une preuve de vanité. Du coup, tu t'es habitué.e à repérer les aspects négatifs, à te comparer aux autres, en oubliant de réfléchir à ce que tu apportes de positif.

Être capable de faire valoir tes talents n'est pas un signe d'arrogance, cela te permettra de te concentrer sur tes atouts et d'être le plus utile possible aux autres.

Parce que l'environnement joue un rôle déterminant

Pour identifier un talent, encore faut-il avoir l'occasion de s'en servir. Comment repérer que tu es un as de la planification de voyages si tu n'en as jamais organisé de ta vie ? Le talent fait partie de ton potentiel "brut" et c'est l'expérience qui va servir de révélateur. C'est en le mettant en action que tu pourras réaliser que tu l'as en toi. Cela signifie que tu peux découvrir tes talents à tous les stades de la vie, au fur et à mesure que tu expérimentes de nouveaux domaines.

L'environnement dans lequel tu évolues, les activités auxquelles tu as accès, le milieu dans lequel tu as grandi, ta culture, ton éducation, les valeurs familiales sont autant d'éléments qui ont orienté tes expériences et influent donc considérablement sur l'identification et l'utilisation de tes talents. Tu auras certainement plus de facilité à identifier tes talents si tu as été au contact d'expériences variées.

Parce que tes idées reçues et tes croyances te bloquent peut être

Souvent, ce sont nos croyances et nos peurs qui entravent le repérage, l'appropriation et l'expression de nos talents.

Stéphanie Dieutre l'explique bien : "Ce qui nous empêche d'exprimer nos talents c'est la notion de croyance limitante c'est-à-dire les messages qu'on a intériorisés et qui viennent faire frein à l'expression de ses talents. (…) Par exemple la distribution des rôles dans une famille. J'ai un frère artiste, donc le créatif c'est lui. Je n'ai pas le droit d'aller sur ce terrain-là parce que c'est le sien et je prendrais des risques à me mesurer à lui. "

Voici quelques croyances qui reviennent souvent :

- Si je base mon orientation sur mes talents, je ne gagnerai pas beaucoup d'argent
- Mes talents n'ont aucune utilité
- Je ne suis "bon.ne" à rien
- Mon talent n'a rien à voir avec le monde du travail
- Ce talent, ce n'est pas moi, ça ne me ressemble pas
- Que va-t'on penser de moi si je mets mes aptitudes en avant ?

Identifier ces idées reçues et tenter de les dépasser peut donc t'aider à faire sauter quelques verrous et à ouvrir les yeux sur tes talents.

Les peurs, les doutes, les pressions sociales et internes sont autant de freins à la découverte de ses talents. Elles sont naturelles, présentes chez chacun d'entre nous, mais apprendre à les dépasser, est une étape nécessaire pour voir le positif en soi, reconnaître et accepter ses talents et affirmer son unicité et sa valeur. Comme un muscle oublié qu'il faut remettre en marche.

Reconnaitre son domaine d'excellence pour identifier son fil rouge

C'est Joël Guillon* qui est à l'origine de l'expression "domaine d'excellence". Pour l'expliquer, il utilise l'analogie avec les super pouvoirs des super héros : chaque super héros possède un super pouvoir qui lui est propre, par exemple, celui de (la boule) dans les 4 fantastiques. Lorsqu'il ne se sert pas de ses pouvoirs, il redevient comme tout le monde, avec des aptitudes "normales".

Comme un super pouvoir de super héros, nous avons tous un domaine d'excellence qui nous permet d'être exceptionnellement performant dans un domaine précis. Sauf que contrairement aux super héros qui peuvent difficilement passer à côté de leur super pouvoir (difficile de ne pas se rendre compte qu'on se transforme en boule de feu !), le domaine d'excellence ne nous apparaît pas forcément comme une évidence et nous n'en sommes pas toujours conscients.

Ton domaine d'excellence est le mode opératoire unique qui te permet, par son efficacité, d'atteindre des résultats exceptionnels. C'est ta façon bien à toi d'agir pour arriver à tes fins, les automatismes que tu mets en place pour agir. Ce mécanisme puissant se met en place dès l'enfance, inconsciemment, souvent pour trouver une solution aux épreuves traversées. Il combine talents, personnalité et enseignements tirés du vécu et de ce qu'on t'a inculqué.

Pour reconnaître ton domaine d'excellence, il s'agit donc d'identifier dans quelles situations tu te sens parfaitement en contrôle et au meilleur de toi-même ou quelles situations se sont soldées par une réussite, de les décortiquer minutieusement et d'analyser ensuite ton mode de fonctionnement au cours de ces situations.

C'est un exercice difficile parce qu'on met en place ce processus d'action naturellement, sans y penser, un peu comme quand on met un pas devant l'autre pour avancer : on ne sait pas vraiment expliquer ce qui nous permet de le faire, on le fait de façon automatique. Pour mettre le doigt sur le domaine d'excellence de ses clients, Joël Guillon étudie leurs façon d'appréhender les évènements, de collecter les informations, de s'en servir pour trouver des solutions et agir en fonction. Est-ce que je suis plutôt du genre à observer longtemps, à poser beaucoup de questions pour comprendre, à lire, à faire…?

Quand on est capable de mettre en œuvre son mécanisme d'excellence, on se sent à sa place, ce qu'on entreprend devient plus fluide, on est plus efficace, plus audacieux et plus créatif. On peut désormais identifier plus facilement son fil rouge pour mettre en avant ce qui nous rend unique, ce qui nous différencie des autres et fait notre valeur.

* Pour en savoir plus sur le domaine d'excellence, rendez-vous sur le site de Joël Guillon ou regarde son interview sur Moodstep.

---

6 pistes pour débusquer tes talents

Tes talents se cachent dans ce que tu fais avec aisance, dans les moments où tu sens que tu maîtrises ce que tu fais, où tu agis avec confiance et fais preuve d'audace. La meilleure façon d'identifier tes talents est donc de te souvenir et d'analyser ces moments et ces expériences-là. Voici quelques pistes pour t'y aider.

Regarder dans l'enfance

Il suffit d'observer les comportements au sein d'un groupe de tout-petits pour s'apercevoir que certains aiment bouger et utiliser leur corps, d'autres vont sans cesse chercher l'interaction avec les personnes autour, tandis que d'autres vont préférer passer des heures à faire des puzzles, à écouter des chansons ou bien encore à jouer avec des petites voitures.

Les enfants, plus que les adultes, suivent leurs élans naturels qui déterminent leur comportement et leurs préférences de jeux et d'activités. D'ailleurs, ils peuvent passer des heures à répéter encore et encore la même tâche, le même mouvement, pour parvenir à les maîtriser, lorsqu'ils en ressentent le besoin. En grandissant, on a tendance à perdre cette spontanéité et cette capacité à suivre son instinct. On rationalise nos choix d'activités, on se laisse influencer par la pression sociale, on s'efforce de se conformer à ce qu'on attend de nous, à ce qu'il convient de faire, on se laisse davantage freiner par nos peurs et on s'éparpille.

Te replonger dans l'enfance peut t'aider à te reconnecter à tes inclinaisons naturelles. Qu'est-ce que tu aimais faire quand personne ne te regardait ? Qu'est-ce qu'on remarquait chez toi, qui te démarquait des autres enfants ?

Apprendre à reconnaître les expériences optimales

As-tu déjà vécu un de ces moments de concentration intense pendant lesquels le temps est comme suspendu ? Tu as mis une barrière entre toi et le monde extérieur et, en harmonie avec ce que tu fais, d'une énergie débordante, tu sais que tu es à ta place. Tu te sens bien, et tu avances dans ta tâche avec fluidité et avec le sentiment de maîtriser parfaitement la situation, comme si rien ne pouvait t'arrêter ce qui te procure une grande satisfaction. Ce que tu vis dans ces moments, c'est ce que Csikszentmihalyi a appelé le "flow" ou "expérience optimale". C'est là que tu es au maximum de ton potentiel, de ton efficacité et de ton engagement.

Selon Stéphane Dieutre, c'est pendant ces moments que s'expriment tes talents. Il a d'ailleurs mis au point une méthode, les ateliers Aristote, pour déceler ces talents en s'appuyant sur l'analyse de ces moments. Il s'agit de se souvenir de ses expériences optimales vécues, que ce soit dans la vie personnelle, professionnelle ou associative, et de les disséquer pour mettre en lumière ce qui s'est exprimé pendant ces expériences, les talents mis en œuvre. L'idée est d'identifier des traits de personnalité, des adjectifs (méticuleux, logique…) ou des verbes (synthétiser, planifier…), ou des compétences actives (je dessine, je sais manipuler les chiffres…) pour en extraire une combinaison de talents.

Quels ont été ou sont tes moments de flow ? Quelles aptitudes exprimes-tu pendant ces moments ?

Ce que tu apprends vite

Tu as certainement remarqué qu'il y a certains domaines dans lesquels tu comprends plus rapidement et assimiles les connaissances plus aisément que dans d'autres. Ils coïncident sans doute avec tes propres domaines d'excellence.

Tu peux aussi te demander dans quelles situations tu te dis que tu ne comprends pas ce que les autres trouvent compliqué parce que pour toi ça semble évident.

Qu'est-ce que tu apprends rapidement ? Dans quels domaines ? Quel type d'information ?

Ton aisance et ton audace naturelles

Bien souvent lorsque tes talents sont à l'œuvre, ce que tu fais semble fluide, tu le fais avec aisance et assurance.

Réfléchis à ce que tu fais naturellement bien, ce pour quoi tu reçois le plus de compliments, ou ce qui te semble facile mais qui semble difficile aux autres.

Qu'est-ce que tu ne peux pas t'empêcher de faire spontanément ?

De la même façon, on est souvent plus audacieux quand on utilise ses talents. Repère les situations où tu fais preuve d'assurance, ou tu sais comment agir ou réagir.

Compter sur le regard des autres

Reconnaître ses propres talents est souvent difficile parce qu'ils nous semblent naturels ou qu'on n'ose pas le faire, par humilité. C'est là que le regard des autres est utile : on peut s'en servir comme d'un miroir.

A quelles occasions as-tu reçu des félicitations ? Des applaudissements ? Quels compliments te fait-on souvent ? Qu'est-ce que les autres apprécient chez toi ? Qu'est-ce qu'ils admirent chez toi, que tu fais toujours facilement ?

Demande à ton entourage, famille, amis, collègues, quelles qualités, quels points forts ils te trouvent, en les illustrant par des situations concrètes.

Tenir un journal

Se souvenir des événements positifs et de situations où tu étais particulièrement à l'aise n'est pas évident, mais il ne s'agit pas uniquement de regarder dans le passé. C'est un réflexe à avoir au quotidien : relever tes moments de facilité, de réussite, de satisfaction, de flow.

Tenir un journal est une habitude qui peut t'aider à repérer tes talents. Pour chaque activité, aussi bien dans le cadre personnel que professionnel, notes-y son degré de facilité à l'effectuer, les émotions et les sensations procurées, et les résultats que tu en as obtenus.

Grâce à ces moments d'introspection, et à la synthèse faite par écrit, tu verras sûrement progressivement apparaître des schémas et des dénominateurs communs dans les activités que tu fais avec plaisir ou avec facilité ; elles requièrent des aptitudes que tu possèdes, elles activent tes talents.

Autorise-toi à suivre tes élans, tes enthousiasmes, ce qui te procure de l'énergie et te fait vibrer parce que c'est dans ces occasions-là que tu pourras activer tes talents. Une fois que tu auras débusqué l'éventail d'aptitudes qui se sont révélées au cours de tes diverses expériences, il te reste à chercher le fil conducteur qui représente ta combinaison de talents.

Le rôle du talent dans la performance

La réflexion sur les talents est indissociable de celle sur la performance. Qu'est ce qui permet à une personne d'atteindre l'excellence ? Quel rôle joue le talent sur la performance ?

Sommes-nous génétiquement conditionnés à réussir ou non dans un domaine ? Sommes-nous capables de développer n'importe quelle compétence à partir du moment où nous y mettons suffisamment d'effort et d'heures de travail ? Ou faut-il l'ingrédient magique – le talent – pour devenir exceptionnel ? C'est le grand débat entre le camp des "nature" et celui des "cultures" (ou "*nurture*" en anglais), sur l'influence de l'inné et celle de l'acquis.

Le point de vue "nature" : le talent a un impact majeur sur la performance

Selon le point de vue "nature", nous naissons câblés d'une certaine manière, avec notre propre combinaison de forces, de faiblesses, de traits de caractère. Nos talents nous confèrent des facilités naturelles qui nous permettent d'exceller dans un domaine.

On le remarque souvent mieux chez les autres. Par exemple, il y a ceux qui ont "un don" pour les langues et l'oreille pour percevoir un accent et réussir à l'imiter et pourront donc atteindre facilement le niveau d'un natif. Et il y a ceux

qui malgré tous leurs efforts, pourront acquérir le vocabulaire mais ne parviendront jamais à se départir de leur accent à couper au couteau.

Difficile de réfuter que certaines personnes ont plus d'aisance que d'autres, sans avoir à faire d'effort, et ce dans tous les domaines : l'art, le sport, les facultés intellectuelles, relationnelles…

Tu l'as probablement toi-même constaté, à l'école, au travail ou dans ta vie quotidienne : il y a des sujets que tu comprends tout de suite, que tu apprends facilement sans avoir à fournir beaucoup de travail et d'autres que tu as plus de mal à saisir même en passant de longues heures dessus. Il suffit d'ailleurs d'observer jouer un groupe d'enfants de 2 ans pour s'apercevoir que dès la tendre enfance, nous avons des inclinaisons naturelles, des comportements et des modes de fonctionnement singuliers.

Puisque le talent influence la rapidité et la facilité avec lesquelles on apprend, il va nous permettre d'atteindre un niveau d'excellence plus élevé, plus vite. C'est en quelque sorte l'étincelle qui allume l'incendie et qui nous rend brillant, hors du commun, au point de forcer l'admiration.

Pour autant, le talent garantit-il l'excellence et la réussite ? S'il suffit à assurer une performance exceptionnelle, dans ce cas, à quoi bon fournir des efforts ? Soit j'ai du talent et tout ira bien, soit je n'en n'ai pas et dans ce cas, c'est perdu d'avance, ça ne sert à rien que je tente quoi que ce soit dans ce domaine puisque je ne pourrai jamais être bon. Le talent facilite la maîtrise, même s'il ne fait pas tout. Mais est-il nécessaire pour atteindre l'excellence ?

Le point de vue "culture" : le talent n'est pas un facteur de la performance

Pour le camp de la "culture", le talent n'a pas d'impact -ou un très minime- sur la performance : tout se joue à la sueur du front. C'est K. Ericsson, professeur de psychologie à Florida State University, qui a popularisé cette théorie grâce à son étude menée en 1993 sur le lien entre performance, talent et pratique, reprise par Malcolm Gladwell dans son livre *Outliers*, dans lequel il introduit la "règle des 10000 heures". Le Pr. Ericsson a étudié pendant de nombreuses années les performances de musiciens, d'athlètes ou de joueurs d'échec pour comprendre les facteurs qui permettent d'atteindre l'excellence. Il en a conclu que le talent ou les différences génétiques n'ont que très peu d'impact sur la performance.

Selon lui, c'est la pratique, et plus précisément la "pratique délibérée" c'est à dire un entraînement structuré et spécifiquement pensé pour progresser et développer des aspects bien précis des compétences, qui permet d'atteindre un niveau hors du commun dans un domaine. Il a établi à environ 10 ans la durée de pratique nécessaire pour exceller. Ce travail demande un engagement extraordinaire sur le long terme et un certain renoncement que peu d'entre nous se révèlent capables de fournir. Une pratique contraignante, éprouvante qui explique que peu de personnes atteignent un tel niveau d'excellence.

Autrement dit, avec beaucoup de travail acharné et prolongé, n'importe qui peut maîtriser n'importe quel domaine, quelles que soient ses aptitudes naturelles. La génétique ne rentre pas en ligne de compte.

Notre système éducatif repose beaucoup sur la théorie "culture" plutôt que "nature". On part du principe que chaque personne est une page blanche qu'il convient de noircir d'un même socle de connaissances absolument nécessaires sans prendre en compte l'unicité et les inclinaisons de chacun. Nous devons maîtriser tous les domaines. Surtout, nous devons travailler dur à pallier nos lacunes si ce n'est pas le cas.

Cette théorie présente aussi des pièges. Retirer le talent de l'équation de la performance revient à dire que seul le travail compte, qu'importe le potentiel ou le mode de fonctionnement de chacun. La suite logique est que si je peux tout apprendre, je peux atteindre n'importe quel objectif que je me fixe tant que je fournis suffisamment d'efforts ; si j'échoue ou que je suis moins bon que les autres, c'est donc entièrement de ma faute. De quoi saper facilement la confiance en soi en cas d'échec. Comment trouver un équilibre entre ces deux philosophies ?

Culture et nature vont main dans la main

Si le talent n'avait aucune influence sur la performance, comment expliquer que deux personnes qui passent exactement le même nombre d'heures sur un sujet en faisant exactement les mêmes exercices n'atteignent pas le même niveau ? Et si seul le talent comptait, comment expliquer qu'une personne dotée d'une magnifique voix de

soprano ne puisse égaler Maria Callas chantant La Traviata ? Talent et pratique, nature et culture, vont main dans la main. C'est un échange constant entre les deux qui permet une performance hors du commun.

Le talent prend du temps à se développer. Rares sont ceux qui réussissent sans effort, chance du débutant mise à part. On ne va pas pouvoir reproduire un paysage avec la précision d'une photographie la première fois qu'on tient un crayon dans la main, simplement parce qu'on a un talent pour le dessin. Le talent est comme une graine. Pour devenir un bel arbre, il lui faut la bonne nourriture. Cette nourriture, c'est la pratique.

Le Pr. Hambrick, professeur en psychologie à l'Université du Michigan (MSU), a mené des recherches qui montrent que c'est la nature qui nous pousse vers notre objectif, et c'est la pratique qui nous permet d'atteindre un certain niveau de performance. Nature et culture sont donc intimement liées. En effet, il s'est aperçu que les musiciens talentueux passaient plus d'heures à pratiquer, comme mus par leur talent naturel, et que le résultat de leur travail était décuplé par rapport à ceux dénués de talent naturel. Dans son étude, le différentiel de performance entre les individus ne s'expliquait que très peu par la pratique. Par ailleurs, l'impact de la pratique variait considérablement d'un domaine à l'autre. Par exemple, la pratique a beaucoup moins d'effet dans les domaines liés à l'éducation (4%) ou aux métiers (1%) que dans la musique (21%) ou le sport (18%). Autrement dit, plus une activité est prévisible, plus la pratique compte. David Shenk, auteur de *The Genius in All of Us*, affirme lui aussi que nature et culture sont intimement liées. Selon lui, il faut voir le talent comme un processus plutôt que comme quelque chose qu'on possède ou non. Le talent se développe au contact de l'environnement, au cours des expériences.

Le talent favorise la performance pour plusieurs raisons.

D'abord, parce qu'il accélère l'apprentissage et permet donc d'arriver à la maîtrise plus rapidement. En 1950, une étude* auprès d'étudiants a montré qu'avec de l'entraînement, tous les étudiants pouvaient augmenter leur vitesse de lecture mais que ceux qui démarraient avec une bonne vitesse (300 mots par minute) et avaient donc une aptitude naturelle dans ce domaine faisaient plus de progrès (2900 mots à la minute à la fin de l'étude) que les autres.

Ensuite parce que s'adonner à une activité qui mobilise nos talents procure généralement du plaisir et de la satisfaction puisqu'on fait les choses avec facilité et naturel, ce qui va nous pousser à poursuivre l'activité pour se perfectionner.

Enfin, parce que lorsque les autres – parents, professeurs, en particulier – détectent un talent précis chez un enfant, ils l'incitent généralement à l'utiliser et à le développer. On encourage la personne qui a une belle voix à chanter, celle qui aime imiter à faire du théâtre, l'enfant qui a une belle plume à écrire. Ces encouragements et cette attention nous encourage à mettre plus d'énergie dans l'exploration dudit talent.

En résumé, le talent joue sur la performance parce que, lorsqu'il est présent, le retour sur investissement en temps et en énergie est bien meilleur. C'est comme monter une côte à vélo. Avoir du talent permet de choisir la bonne vitesse pour faciliter la montée et atteindre le sommet plus rapidement et avec moins d'effort.

Mais c'est bien à travers la pratique intentionnelle, réfléchie, structurée et pensée selon des objectifs précis d'amélioration qu'on va pouvoir développer ses talents. Pour atteindre un haut niveau de performance, il faut donc identifier ce talent à activer, puis choisir qu'il est vital de le développer et s'y atteler dans la pratique.

* "The Rewarding Work of Turning Talents Into Strengths", étude Gallup par Tom Matson and Jennifer Robison, Janvier 2017

** *Les significations accordées aux événements et aux aléas d'une carrière sportive : des sources du développement de l'expertise* par Jean-Luc Tomás and Philippe Fleurance, 2007, revue l'Orientation scolaire et professionnelle (O.S.P)

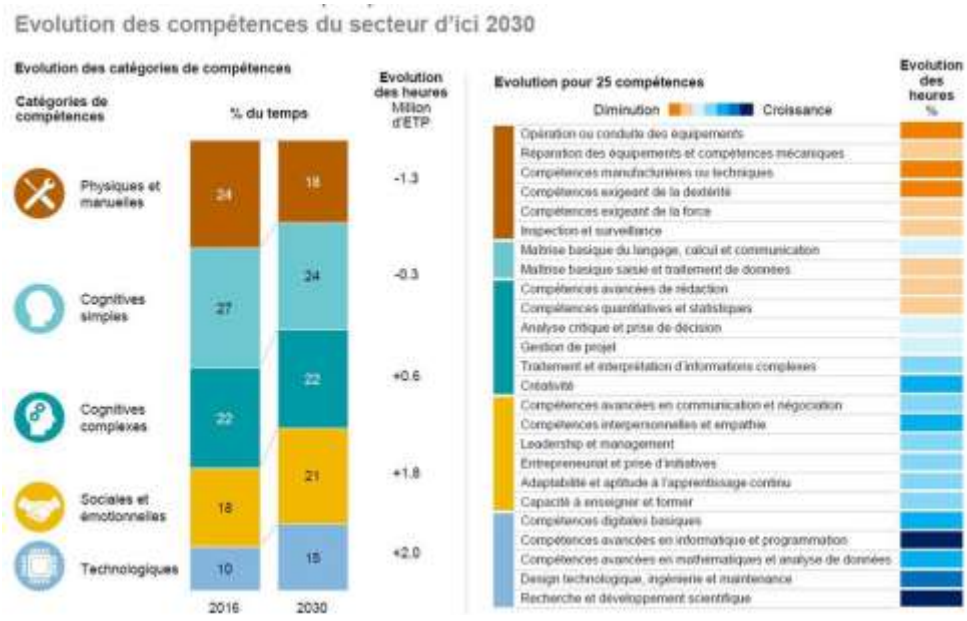
L’intelligence artificielle va transformer 90% des métiers, selon McKinsey

JULIE DELVALLÉE | Publié le 24/05/2018

ETUDE McKinsey a analysé les bouleversements à attendre avec la vulgarisation de l'intelligence artificielle dans l'économie, à l'occasion du salon Viva Technology qui se tient à Paris les 24 et 25 mai 2018. Le point sur les changements à anticiper dans la grande conso d'ici à 2030.

"*Si seuls 1% des emplois pourraient être intégralement automatisés, 60% d’entre eux pourraient l’être pour au moins un tiers des tâches qui les composent. Avec l’essor de l’automatisation et de l’intelligence artificielle, 90% des métiers existants vont être fondamentalement transformés*". Le verdict d’Eric Hazan peut surprendre. Le senior partner chez McKinsey, responsable digital France et responsable marketing and sales en Europe pour la grande consommation et le retail, s’appuie sur une vaste étude mené par son cabinet auprès de 3000 dirigeants à travers le monde.

Pour comprendre comment l’intelligence artificielle (IA) va chambouler l’économie, le cabinet a établi une liste de 25 compétences qui synthétisent l’ensemble des fonctions présentes dans notre économie. McKinsey a ensuite projeté leur évolution d’ici 2030 pour voir comment le secteur de la grande conso (distribution et industriels) va s'adapter à cette nouvelle technologie :



Comment basculer vers cette transition ? Dans l’étude, plus d'un quart (26%) des dirigeants déclarent redouter une adaptation pas assez rapide de leur entreprise. "*L’ensemble de leurs ressources humaines vont être concernées par l’impératif de requalification : il va falloir insuffler la culture de l'apprentissage tout au long de la vie professionnelle*», complète Eric Hazan.

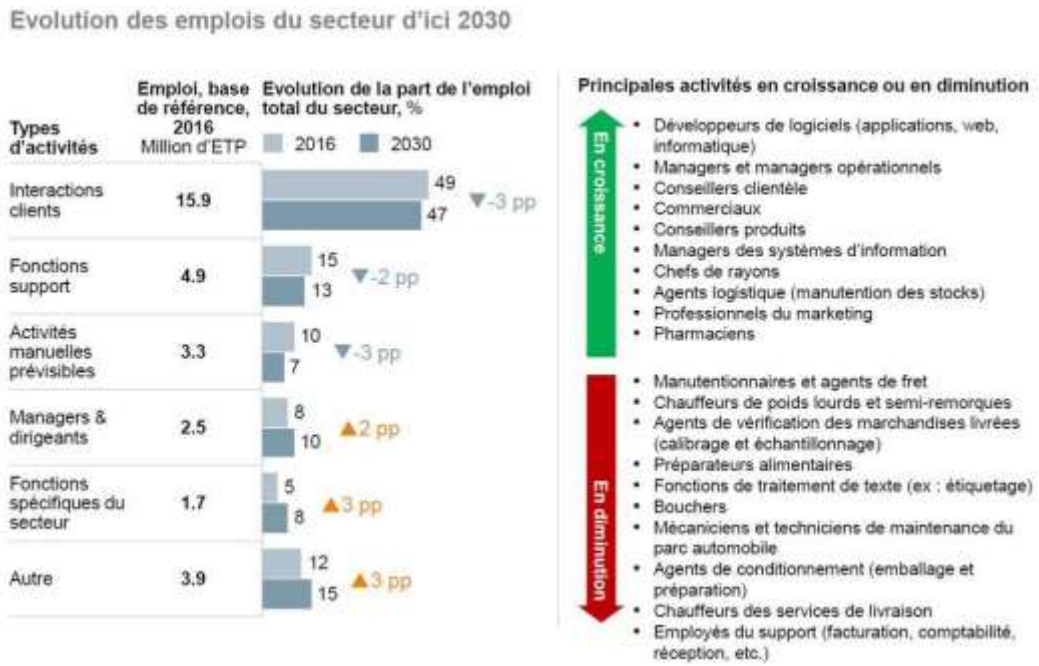
Un potentiel estimé à 670 milliards d’euros dans le retail

Dans le retail, le potentiel de l'IA est évalué à 670 milliards d’euros au total, toujours selon McKinsey. « *C'est une opportunité économique majeure, la distribution étant le secteur où le potentiel d’optimisation de la valeur par l’IA est le plus élevé*" avance Clarisse Magnin, à la tête du pôle d'activité Consommation et Distribution du bureau français de McKinsey.

"Anticiper, et cesser d'être dans la réaction"

Les gisements les plus importants seront, selon la responsable, dans la planification : "*Aujourd'hui, le retail s'adapte à son environnement mais ne parvient pas à anticiper les évolutions futures. Cette posture de réaction ne suffit plus* » estime-t-elle.

Détail des activités en déclin ou en augmentation d’ici 2030 dans la grande conso :



Pour rester compétitifs, trois défis attendent les professionnels de ce secteur : former la masse salariale aux nouvelles taches, recruter pour les compétences nouvelles et faire évoluer, pour tous, la répartition du temps de travail "*Remporter la guerre des talents qui se profile sera déterminant pour décider du sort des entreprises, entre celles qui resteront compétitives et celles vouées au déclin*", souligne Eric Hazan.

Comment l'IA et le digital bouleversent les besoins en compétences et comment s'y préparer

Étude Infographie Le cabinet McKinsey profite de Viva Technology 2018 pour présenter les résultats de son nouveau rapport baptisé "The Future of Workplace". Quels seront les nouveaux besoins en compétences d'ici à 2030 ? Eric Hazan nous dévoile l'impact de IA et du digital dans le monde du travail et livre au passage quelques recommandations.

Stéphanie Mundubeltz-Gendron |

Publié le 24 mai 2018 à 10H20 mis à jour le 11 avril 2019 à 12H00

Comment l'IA et le digital bouleversent les besoins en compétences et comment s'y préparer

"*Dans les 15 prochaines années, on va assister à une nouvelle 'révolution du travail' qui va bouleverser les emplois et les compétences de façon inédite*", déclare Eric Hazan, directeur associé senior chez McKinsey, à L'Usine Digitale. La différence par rapport aux précédentes révolutions ? "*Contrairement aux autres révolutions (agricole, industrielle, électrique), c'est la première fois qu'on a du recul sur un tel phénomène : on peut l'étudier et donc l'anticiper*", avance l'expert des problématiques des mutations du travail sous l'effet de la technologie et du digital.

Vers une explosion des besoins en compétences technologiques d'ici 15 ans

Pour encore mieux comprendre et anticiper ces changements, McKinsey a mené une étude baptisée "The Future of Workplace". Dévoilé ce 24 mai 2018 à Viva Technology, le rapport met en lumière les changements à venir en matière de besoins en compétences. Le cabinet de conseil a passé au crible 800 activités et 2000 tâches pour mettre en lumière 25 compétences et le nombre d'heures de travail qu'elles représentent. Résultat : l'automatisation et l'intelligence artificielle vont accélérer la transformation des besoins en compétences. Oui mais comment et pour quelles compétences

Peu surprenant, les besoins compétences technologiques explosent. "*Elles augmentent de 75%*", précise Eric Hazan. Dans le détail, les besoins en compétences avancées en informatique et en programmation devraient ainsi augmenter de 90% entre 2016 et 2030, selon le rapport. A l'inverse, les besoins en compétences dites "de base" ou en compétences physiques et manuelles sont en déclin. Tous les secteurs ayant recours à ce type de compétences seront touchés, mais dans des mesures différentes.

La naissance des cols neufs

Mais cela ne signifie pas pour autant que les compétences humaines vont disparaitre. "*La demande de compétences sociales et émotionnelles sera en augmentation. Ce changement est lié à l'accroissement de la demande de compétences technologiques, qui va changer l'organisation des entreprises : ainsi, on aura encore plus besoin de ces compétences conceptuelles et interpersonnelles pour comprendre la technologie et la mettre au service de l'humain. Ce sera un facteur facilitateur de cette transition*", avance l'expert.

Finis les cols bleus et les cols blancs, le rapport met avant l'émergence des cols neufs : "*On va voir naître de nouveaux emplois, des jobs de classe moyenne qui vont combiner des compétences basiques à des compétences technologiques*", explique Eric Hazan. "*93 %, c'est à dire la quasi-totalité des travailleurs verront leur emploi évoluer et devront se former. Mais 60% d'entre eux verront 30 à 40% de leur activité transformée fondamentalement, d'où un fort besoin de requalification* ".

Changer maintenant les systèmes d'éducation et de formation

Sans se montrer alarmiste, l'expert prévient : "Si l'on n'engage pas dès maintenant des efforts majeurs et concertés en termes de formation, on risque demain de voir apparaître voire se creuser un décalage massif entre la demande et l'offre de compétences. (…) En résulterait une guerre des talents, avec un phénomène de bifurcation entre les entreprises ayant le mieux anticipé la transition et bénéficiant d'un avantage compétitif majeur et les autres, dont la performance sera mise à mal. Or paradoxalement, à l'ère du digital, le capital humain est la clé de la compétitivité. C'est aussi vrai à l'échelle des pays".

Le constat étant dressé, comment se préparer face à un tel bouleversement dans le monde du travail. L'enjeu clé pour Eric Hazan : "*Les systèmes éducatif et de formation doivent évoluer pour s'adapter aux nouvelles compétences. C'est un enjeu d'intérêt général, car cela évolue vite. Il faut une union sacrée entre l'économie et la politique pour changer la formation et l'éducation.*"

Et côté entreprise ? "Les constats sont aisés *mais la mise en œuvre est délicate*", exprime l'expert. Selon lui, cette transformation doit s'opérer en trois étapes "*1 : quantifier les besoins au sein de l'entreprise. 2 : planifier la formation ou la requalification des équipes et des compétences sur les 15 prochaines années. 3 : mettre en œuvre.*" Et de citer deux exemples de grands acteurs du numérique : Google qui forme 18 000 ingénieurs tous les deux ans, soit le tiers de sa population d'ingénieurs ; At&T qui a relevé le défi de former 280 000 personnes.

Impact des nouvelles technologies sur les besoins en compétences d'ici à 2030

Les soft skills : le passeport talent pour nous réinventer

05.06.2019 Par Claire Couroyer

Maîtriser une technique est un bon début. Se réinventer et durer, demande de savoir distinguer Talents et Compétences. Et nous avons toutes une Offre de Richesse propre qui nous permet de créer de la valeur, souvent peu ou mal connectée au travail que nous faisons. Alors comment se réinventer et être à sa juste place durablement ?

Aujourd'hui, nous pouvons lire partout que le dirigeant/manager/collaborateur de demain, devra compter plus sur ses *Soft Skills* que sur ses compétences techniques. D'autant qu'une partie desdites compétences techniques, est vouée à disparaître du fait de la progression de l'intelligence artificielle. L'obsolescence est encore plus prononcée lorsque cette technicité a été acquise il y a 10, 20 ou 30 ans.

Mais alors, que sont les Soft Skills ?

Ce sont des « Intelligences Humaines », des compétences essentiellement comportementales qui nous permettent de gérer et traverser au mieux, des situations de plus en plus complexes et ambigües (le fameux monde VUCA).

Une dizaine d'entre elles a même été sélectionnée comme faisant partie des compétences indispensables pour demain.

1 – Résolution de problèmes complexes
2 – Pensée critique
3 – Créativité
4 – Management des personnes
5 – Coordination avec les autres
6 – Intelligence émotionnelle
7 – Prise de décision
8 – Souci du service client
9 – Négociation
10 – Flexibilité cognitive

Et face au renouvellement de plus en plus rapide des compétences techniques, les Soft Skills seront notre passeport pour demain, car elles nous éviteront de rester bloquées aux différentes frontières du marché du travail (quelle qu'en soit sa forme).

Les Soft Skills :

- Sont *transférables*, parce que nous pouvons les mobiliser dans différents contextes. Et nous savons que le terme « faire carrière » appartient dorénavant au passé. Il faut donc se préparer à changer régulièrement de contexte professionnel.
- Nous rendent *adaptables* et *employables* dans la durée, parce qu'elles nous aident à progresser et à absorber les périodes d'inconfort liées aux mutations que nous vivons déjà, et ce n'est qu'un début.

Il y a donc urgence de s'interroger sur le « comment les développer ». Et c'est là qu'arrive la bonne nouvelle. Le changement de paradigme aussi.

Tous deux reposent sur le *FAIRE*, mais quelle est la différence entre une compétence et un talent ?

- La **compétence** relève du savoir-faire que l'on acquiert / développe au fil des expériences professionnelles et expériences de vie. C'est une ressource externe que l'on agglomère à soi.
- Le **talent** relève du plaisir de faire, parce qu'il fait partie de nous, de notre ADN et nous sommes nées avec. C'est une ressource interne qui est souvent inconsciente.

Ça se complique en grandissant, car en fonction de nos environnements (lieu de naissance, famille, communauté, éducation, école, travail, etc.), nous serons plus ou moins encouragées à développer des compétences, peut-être au détriment de nos talents. Il s'agit du développement exogène versus développement endogène. Lorsque nous exprimons nos talents, nous sommes très bons, excellents même, parce que cela nous plaît, cela nous épanouit et c'est ainsi que nous créons de la valeur.

Il s'agit de notre Offre de Richesse et nous sommes tous nées avec des TALENTS !

Plusieurs d'entre eux correspondent aux fameuses Soft Skills, encore faut-il en être conscient.

Dans une Société qui grandit par l'externalisation de soi, sans s'interroger de ce dont on dispose, nous invitons chacune à se poser la question sur ses Talents, son Offre de Richesse.

Il existe 5 grandes intelligences que nous détenons de façon inégale : Celles de la Transformation, de la Réalisation, de la Décision, de la Préservation et de la Régulation. Ce sont aussi nos fameux Talents (plaisir de faire), diversement présents chez chacune d'entre nous. Nous pouvons les mobiliser de façon précise et la combinaison de plusieurs d'entre eux, correspond aux fameuses Soft Skills.

Prenons 2 exemples :

- **Soft Skill très complexe** : le « *Management des personnes* » : nécessite un certain goût des autres et de la relation (*Régulation*), de la prise de recul et de l'accompagnement au quotidien (*Préservation*), de conduire des projets et les faire aboutir (*Réalisation*), de fédérer par la vision et savoir faire les bons choix (*Décision*), de favoriser l'innovation au service d'une raison d'être (*Transformation*). On comprend pourquoi le management est une noble mission, qui ne peut être confiée à n'importe qui.
- **Autre Soft skill complexe** : la « *Résolution de problèmes complexes* » : nécessite les Talents de *Décision*, de *Transformation* et de *Préservation*.

En conclusion, pour pouvoir se réinventer, il faut déjà être consciente de sa propre valeur, et cela rend indispensable la reconnexion à soi et à ses Talents (son offre de richesse), d'en être pleinement consciente pour répondre à un besoin donné, tout en prenant du plaisir à le faire. Le succès de sa réinvention dépendra du plaisir que l'on aura à le faire, de la valeur que l'on se reconnaît et que l'on crée. A partir de là seulement, nous serons en mesure de déterminer quelles sont les autres compétences que nous voudrons développer, à côté de nos talents.

Alors, êtes-vous consciente de vos talents et êtes-vous à votre juste place ? Claire Couroyer

---

Talents atypiques : une mine d'or peu exploitée par les entreprises

Laurence Lecoeur Le 28/05 à 06:00

Mieux détecter, fidéliser et intégrer les profils multipotentiels en entreprise est crucial.

Tout l'enjeu est donc de savoir identifier ses profils innovants et d'exploiter leurs potentiels. Problème: le plus souvent, ils se cachent. Par peur du harcèlement, ils s'adaptent pour mieux se fondre dans la masse, ou ils ignorent leur diversité par manque d'information.

Les dénombrer relève du casse-tête tant ils sont invisibles, mais ils seraient bien plus que les 2% identifiés via les tests classiques qui mesurent l'intelligence, le fameux QI. Et ils seraient parmi les mieux placés pour s'inscrire dans le futur de l'entreprise. Qui sont-ils ? Multipotentiels, atypiques, hauts potentiels intellectuels (HPI)… difficile de les définir tant leurs particularités sont diverses, leurs carrières sinueuses et leurs échecs nombreux.

« Les multipotentiels sont avant tout des personnalités qui sortent de la norme, capables de penser en dehors des clous, de penser autrement, Think out of the box, comme le disent les anglo-saxons », raconte Myriam Ogier, auteure du livre « Un cerveau droit au pays des cerveaux gauches - Atypiques, intuitifs et créatifs : trouver sa place quand on ne rentre pas dans le moule », aux éditions Eyrolles. L'entreprise leur fait rarement la place suffisante pour l'expression de leur particularité. Intuitifs, multipotentiels, ultrasensibles, hyperadaptables, ces profils « caméléons » _ des créatifs dotés d'une vision globale _ sont pourtant un atout pour l'entreprise innovante à l'aune de l'intelligence artificielle et de la transformation numérique.

Performance «fluctuante »

Tout l'enjeu est donc de savoir identifier ces profils innovants et d'exploiter leurs potentiels. Problème: le plus souvent, ils se cachent. Par peur du harcèlement, ils s'adaptent pour mieux se fondre dans la masse, ou ils ignorent leur diversité par manque d'information. Dans un grand groupe industriel, on a pris conscience du problème. *« Nous avons préparé pour nos RH des questions qui permettent de faire émerger les traits de personnalités ou des compétences qui sont nécessaires pour qualifier les potentiels »*, explique sa DRH. Car la gestion de carrière est d'abord évaluée sous l'angle de la performance. Or, chez ces profils, la performance est fluctuante, un « cerveau droit » est un ultrasensible, dont l'humeur dépend de son environnement. Comme il ne veut pas se mettre en avant, il a tendance à se dévaloriser. Mesurer de tels potentiels avec les instruments RH existants s'avère compliqué.

Pour les dénicher, des initiatives voient le jour depuis un an, comme celle de Liliya Reshetnyak, qui diffuse la bonne parole dans les entreprises à force de rencontres et de séminaires. Pour aller plus loin dans l'expérience, elle a créé la plate-forme Hipip in. « C'est d'abord un outil de mise en relation des candidats avec des recruteurs. *Le candidat peut évaluer ses talents, ses aptitudes, sa personnalité… »*, explique-t-elle. En quelques clics, le candidat dépose son CV, le recruteur n'a plus qu'à piocher. A terme, une version de la plate-forme pourrait également être utilisée en interne par

l'entreprise. Pour cette coach, elle-même détectée autiste à haut potentiel vers l'âge de trente ans, *« une personne qui s'est sentie différente a dû créer des chemins pour s'adapter, des chemins qui lui ont permis de se diversifier. C'est cette diversité que l'entreprise doit rechercher. »*

Pour faire connaître ces profils, Myriam Ogier a lancé en 2018 un cycle de conférences, via la création d'un cercle, « les innovants et intuitifs », regroupant DRH du CAC 40, dirigeants de PME, responsables RH, chargés de formation, mais également des hauts potentiels. *« Nous recevons chaque mois, entre 20 et 80 personnes qui assistent aux conférences-ateliers »,* explique-t-elle. Toutes portées vers un seul objectif : mieux détecter, fidéliser et intégrer ces profils multipotentiels dans leur entreprise. De quoi faire naître de nouvelles vocations comme dénicheurs de talents ou encore brainmanager !

Soft skills : le savoir-être, nouvelle clé de l'employabilité

Empathie, résilience, créativité… **Les compétences comportementales ou *soft skills* ont de plus en plus la cote auprès des entreprises et des recruteurs.** Sont-elles pour autant en train de détrôner les diplômes et les compétences techniques ? Quelles sont les *soft skills* les plus recherchées ? Et sont-elles suffisamment valorisées par les employeurs ? En partenariat avec Cadremploi, nous nous sommes penchés sur ces questions*.

Les soft skills : une notion devenue familière

Apparu il y a quelques années par opposition aux *hard skills*, autrement dit les compétences techniques ou académiques, le terme de *soft skills* s'est depuis fortement démocratisé. Ainsi, **84% des cadres reconnaissent être à l'aise avec cette notion de « compétences comportementales »**. Cette proportion dépasse même les **90% chez les cadres des RH et du Marketing ou encore chez les dirigeants**, coutumiers des formations en développement personnel.

Comment les cadres ont-ils été sensibilisés aux *soft skills* ? Pour 57% des répondants, **à travers des articles** (presse, blogs, sites RH et emploi, …), **pour 24% seulement par le biais de leur entreprise** (via l'évaluation des comportements lors des entretiens annuels ou des sessions de formation en management par exemple).

L'environnement de travail, vecteur d'identification et de mise en application des soft skills

Si l'entreprise n'est pas un vecteur d'information sur cette notion, **9 cadres sur 10 soulignent que l'environnement de travail joue un rôle clé dans l'identification des atouts comportementaux.** Les collègues (68%) et les managers (57%), via des feedback réguliers ou lors des entretiens annuels d'évaluation, participent pleinement à la mise en exergue de ces qualités. En complément du monde de l'entreprise, **l'entourage personnel joue également un rôle prépondérant (63%)**.

Quant à la mise en application quotidienne des *soft skills*, il apparaît que **plus de la moitié des cadres (54%) les sollicitent autant que leurs compétences techniques. 31% utilisent même davantage leurs compétences comportementales que leurs compétences techniques au quotidien !** Un chiffre qui, sans surprise, augmente chez les dirigeants (46%) ou les cadres commerciaux (39%) dont les missions au quotidien mobilisent plus particulièrement des qualités relationnelles.

Ecoute (62%), autonomie (58%), facultés à travailler en équipe (58%) : voici le **top 3 des qualités qui caractérisent les cadres**. Des qualités particulièrement appréciées par les employeurs. De leur côté, les managers attendent de leurs collaborateurs de bonnes capacités à **travailler en équipe** (47 %), un haut degré de **fiabilité** (46%) et d'**autonomie** (44%).

Les soft skills sont et resteront les passeports indiscutables pour réussir son parcours professionnel. Nous vivons dans une époque où tout va très vite ; les compétences techniques se réinventent régulièrement et de nouveaux métiers apparaissent tandis que d'autres disparaissent. Les cadres doivent pouvoir naviguer dans ce contexte en perpétuel mouvement : les soft skills les guideront pour réussir chaque étape !

commente **Marlène Ribeiro, Directrice Executive de Michael Page**.

Pour autant, bien qu'elles jugent les qualités personnelles importantes, les entreprises peinent à les valoriser pleinement : **7 cadres sur 10 jugent en effet leurs compétences personnelles sous sollicitées (70%)** ou non reconnues par leur employeur (72%).

L'entreprise doit être apprenante, cela est vrai sur les hard skills mais aussi sur les soft skills. Nous savons que le développement des soft skills est primordial pour donner de la valeur à ses collaborateurs, pour leur permettre de garder leur employabilité. Si les dirigeants d'entreprises ne perçoivent pas cette nécessité, elles courent le risque de ne pas parvenir à retenir leurs meilleurs salariés.

ajoute **Marlène Ribeiro, Directrice Executive de Michael Page**.

Soft skills et recrutement : un combo gagnant

Avec plus de 27% de nouveaux métiers en 2022 et dans un contexte en perpétuelle évolution, c'est sans surprise que les *soft skills* interviennent de plus en plus comme un critère déterminant de recrutement. **62% des dirigeants et cadres avec des responsabilités managériales sont en effet prêts à recruter un candidat principalement sur ses compétences comportementales aujourd'hui**. Ce chiffre atteint même 72% chez les managers du secteur marketing et du digital, particulièrement impactés par les transformations liées aux technologies.

Au cours du processus du recrutement, **les candidats semblent privilégier l'entretien d'embauche pour mettre leurs *soft skills* en avant.** En effet, **seuls 42% des cadres interrogés les mentionnent sur le CV**.

Soft skills, hard jobs

Par Maurice Thévenet, le 12/06/2019

A-t-il jamais existé un âge d'or du travail, un travail valorisant, plaisant, avec des perspectives de développement et d'épanouissement personnel ? C'était toujours mieux avant, certes, mais à cet éventuel âge d'or, on apprenait (ce que l'on n'appelait pas) des *hard skills* : des savoir, des savoir-faire, des connaissances ; et one ne se préoccupait pas de trouver du travail, de s'y développer et d'en retirer un large éventail de satisfactions. C'était finalement l'époque du *hard skills*, *soft jobs*. Il semble que ce soit l'inverse aujourd'hui avec des *hard jobs*, inintéressants[1], douloureux, sans perspectives mais dans un temps où on n'a jamais autant parlé de *soft skills*.

Les *soft skills* peuvent se définir par la négative, ce ne sont pas des théories, des connaissances ou des techniques mais aussi par la positive, elles renvoient au savoir-être, aux capacités de se développer personnellement, de se comprendre et de s'accepter, d'assumer des relations positives aux autres et au monde. Les *soft skills* devraient susciter la créativité, l'adaptation, la disposition aux transformations, à l'agilité, la bienveillance, au service et autres mantras du leadership de l'injonction. On y trouve un mélange de traits de personnalité, d'intelligence émotionnelle et sociale, de valeurs aussi, de ce que l'on appelait les vertus dans les temps anciens.

Peu de notions ou approches nouvelles dans tout cela ; la psychologie, l'anthropologie de base, les démarches managériales et même les programmes des business schools" ont intégré tout cela depuis longtemps. Mais comme toujours dans les modes ou les effets de tendance, il est intéressant de comprendre les causes ou les significations de ce nouveau succès.

On peut imaginer que l'attention aux *soft skills* ressortit à une approche douceâtre et sirupeuse du management et de la vie des organisations, très managérialement correcte aujourd'hui. A l'époque du bien-être, de la bienveillance, de la confiance et de l'empathie, les *soft skills* ne déparent pas au tableau. Dans cette approche toutes les aspérités et les difficultés sont gommées. Tous les problèmes de performance et de bien-être se résolvent dans des *soft skills* appropriées, c'est-à-dire des compétences qu'il suffirait d'acquérir et de développer. Au monde des *soft skills* ne figurent pas les idées d'effort, de test ou de sélection, abandonnées au monde ancien des *hard skills*.

Les *soft skills*, c'est aussi le moyen subtil de renvoyer chacun à son apprentissage. A chacun de développer ses *soft skills*, c'est une étape du développement personnel ; la référence à cette catégorie de compétences est un bon moyen de renvoyer chacun à ses responsabilités. Comme elles ne préjugent pas d'un contexte ou d'un environnement particulier, plus personne n'a l'excuse de ne pouvoir les développer. Certains diront aussi, dans un temps de

singularisme, qu'une nouvelle revendication apparaît, celle pour les institutions de renforcer, d' « enseigner » les *soft skills*.

Une troisième raison de ce succès n'est jamais à exclure. A chaque époque on découvre l'eau chaude, ceux qui la découvrent ont toujours l'impression que rien n'existait avant leur découverte. Le succès ne s'expliquerait alors que par la découverte des *soft skills* par les influenceurs du moment, à la recherche de nouvelles tendances, d'idées pour renouveler les solutions aux problèmes éternels, comme ceux du management par exemple.

On ne peut évidemment pas nier l'importance de ces *soft skills* ; elles ne font que reconnaître que la collaboration, le travail ensemble, n'est pas qu'affaire d'interactions de rôles prescrits, de processus sur pattes ou de robots d'avant le *deep learning*. Mais encore faut-il les aborder en écartant les faux a priori, les évidences trompeuses trop souvent présentes dans les références aux *soft skills*.

La première de ces évidences trompeuses est d'imaginer que l'on ne s'est jamais intéressé aux *soft skills* dans le passé. N'oublions pas que les études de personnalité, les assessment centers, les formations dites humaines existent depuis des décennies. Il est même des domaines auxquels le management - science coucou - a souvent outrageusement emprunté et qui ont acquis depuis des siècles une expertise en la matière ; c'est l'armée par exemple où l'on parle de commandement et pas de leadership (sans doute parce que cela se traduit mal en allemand) en mettant en évidence des compétences humaines qui ne dépareraient pas dans la panoplie des *soft skills*.

N'oublions pas non plus que l'émergence régulière de l'attention aux *soft skills* dépend aussi beaucoup de l'état du marché du travail. Il est des secteurs de l'économie aujourd'hui, dans le digital ou l'intelligence artificielle par exemple, où l'on ne se préoccupe pas de *soft skills* ; quand les professionnels de certaines techniques changent d'employeur pour quelques milliers d'euros par an, les employeurs ne font pas la fine bouche sur ce genre de compétences, ils cherchent avant tout des *hard skills*. De là à dire que les *soft skills* seraient parfois le lot de consolation pour ceux qui n'ont pas eu la chance ou le courage d'acquérir les autres…

La deuxième évidence trompeuse, c'est d'imaginer que l'attention aux *soft skills* s'impose parce que les *hard skills* ne sont plus un problème, qu'elles sont forcément détenues par tous. A moins que l'on veuille démagogiquement insinuer que les *hard skills* ne sont plus un problème ni une nécessité ; de manière évidente tout le monde posséderait les *hard skills*, nouvelle version de la méthode Coué car les employeurs sont unanimes à dire que certaines compétences « *hard* » de base manquent cruellement. Le discours sur les *soft skills* serait alors un moyen d'accompagner la dualisation des emplois entre ceux des très qualifiés, recherchés et bien payés d'une part, et les tâches d'exécution d'autre part, ne laissant aux survivants des catégories intermédiaires que la perspective de *soft skills* pour espérer survivre…

La troisième évidence trompeuse concerne l'apprentissage des *soft skills*. Beaucoup accusent le système éducatif et l'enseignement supérieur en particulier de ne pas prêter attention aux *soft skills* et d'abandonner sur le marché du travail de jeunes diplômés (ou non) démunis de ces compétences dont on ressent aujourd'hui la nécessité. Ce serait donc la faute du système éducatif si les adultes ne savent pas travailler en groupe, développer la créativité et gérer leurs émotions sans ennuyer personne. Ceci ne correspond pas à la réalité ; cela fait presque cinquante ans que les écoles de gestion ont intégré ces enseignements et le souci de ces compétences dans leur cursus, avec une grande qualité pédagogique.

Au lieu de bêler à réclamer l'importance des *soft skills*, au lieu de tancer le système éducatif pour ne pas inoculer les *soft skills*, cela vaut la peine de regarder comment ces compétences particulières peuvent être acquises. Une fois dépassée la naïveté selon laquelle il suffirait de se persuader de les acquérir, une fois abandonnée l'idée que les écoles « n'ont qu'à » mettre ces *soft skills* dans les programmes, encore faut-il s'interroger sur les caractéristiques particulières du développement de ces compétences dont le besoin est indéniable aujourd'hui, comme il l'a toujours été.

Pour mieux se confronter aux hard jobs d'aujourd'hui, les *soft skills* sont, tout autant qu'hier, indispensables ; elles le sont pareillement pour devenir citoyen, parent(e) un(e) ou deux (e), partenaire d'une structure affectivo-partenariale ou membre d'une association. Mais pour acquérir ces compétences particulières, quelques conditions doivent être réunies et c'est bien sur celles-ci qu'il faudrait travailler.

Pour développer ce genre de compétences, il faut déjà en ressentir le besoin et celui-ci vient le plus souvent avec l'expérience. Les écoles n'ont jamais été très efficaces à « enseigner » ces compétences à des étudiants sans expérience professionnelle, à des étudiants qui n'avaient jamais pris conscience de la difficulté de travailler avec d'autres, qui n'avaient pas approché la réalité politique d'une organisation, qui ne s'étaient jamais posé la question de leur responsabilité vis-à-vis d'eux-mêmes. On n'acquiert jamais autant ces compétences que quand la dure vie des organisations vous en a fait connaître le besoin.

En plus de l'expérience, il faut un minimum de volonté, même à l'époque du TSP (Tout Sans Peine). Les conseillers conjugaux le savent : quand les couples viennent chercher conseil, il ne leur suffit pas de vivre un bon moment d'échange pour réparer les pots cassés, encore faut-il, de la part des deux partenaires, une décision de changer de comportements, de modifier un mode de vie. Il ne suffit pas de décider de changer pour le faire, mais il est difficile de changer sans l'avoir décidé. Décider requiert par exemple de ne pas attribuer aux autres la responsabilité de développer les compétences.

Le troisième ingrédient pour développer les *soft skills* concerne les organisations ; il n'est rien de mieux pour les apprendre que de disposer dans les entreprises de systèmes qui les mesurent, les prennent en compte, les évaluent et les récompensent. Le meilleur moyen de travailler sur sa capacité à appréhender le monde, les autres et soi-même, c'est quand les instruments de gestion de carrière y font référence et, sans doute de manière plus efficace, quand la pratique du management à tous les niveaux depuis le haut, mettent un peu d'exemplarité à cet égard.

Une fois réunies ces conditions, il ne reste plus qu'à faire confiance à tous les spécialistes auto-proclamés des *soft-skills* en n'oubliant jamais cinq petits conseils :

- Les *soft skills* ne sont pas une affaire de bons sentiments, ressortissant à cette vision anthropologique naïve et irréaliste
- Les *soft skills* sont aussi une question d'éducation et de maturité psychologique
- Les *soft skills* ne peuvent pallier la motivation, l'engagement, la conscience professionnelle, voire la politesse
- Les *soft skills* ont en commun avec les vertus qu'elles exigent du travail et de l'effort pour se développer
- Les *soft skills* ne sont utiles aux personnes et à l'entreprise que si elles ne servent pas seulement de prétexte à un management incompétent

[1]Graeber, D. Bullshits jobs. Les liens qui libèrent, 2018.

Cadres dirigeants : quel regard sur les soft skills ?

Publié par Marlène Ribeiro, directrice exécutive chez Michael Page le 11 juin 2019 | Mis à jour le 12 juin 2019 à 09:19

Offres d'emploi, entretiens d'évaluation, presse RH et management : les soft skills sont partout. Pourtant, une récente étude souligne une connaissance relativement faible des enjeux professionnels qui y sont liés.

Soft skills, compétences comportementales, qualités personnelles : vous avez forcément déjà lu ou entendu des références à ces termes. Et pour cause, on admet de plus en plus souvent que **les compétences comportementales** revêtent, dans de nombreux métiers, au moins **autant d'importance que les compétences techniques**. Et les dirigeants sont les premiers à le reconnaître. Explications.

Se connaitre soi-même pour une performance augmentée

Aujourd'hui, la notion de *soft skills* est largement connue des cadres selon les résultats de l'étude Cadremploi/Michael Page de mai 2019. Ainsi, **84% d'entre eux se disent à l'aise avec cette notion** ; une proportion qui atteint les **90% chez les cadres dirigeants**. Mieux, **97% des dirigeants** indiquent connaître parfaitement leurs qualités comportementales !

Et pour cause : connaître ses forces et faiblesses est essentiel pour diriger une entreprise et en améliorer la performance.

Si, comme tout salarié, le dirigeant se découvre personnellement au travers de ses interactions avec ses collègues ou son entourage direct, c'est également grâce à **un parcours de développement personnel** souvent plus poussé **qu'il**

travaille ses qualités comportementales. Les dirigeants bénéficient en effet de **coachings spécialisés**, de bilans de compétences (31%) ou encore de tests de personnalité (42%)leur permettant d'**identifier leurs forces**, **leurs leviers et axes de développement**.

Ils soulignent également massivement l'importance d'un mentor, professionnel expérimenté et inspirant, pour accompagner le développement de compétences douces (59%).

Top 5 des soft skills des dirigeants
Ecoute - 62 %
Capacité à trouver des solutions - 58%
Leadership & influence - 57%
Autonomie - 54%
Empathie - 50%

Dans les faits, près d'un dirigeant sur deux indique utiliser davantage ses soft skills que ses compétences techniques au quotidien, et 67% des leaders d'entreprise pensent que ces qualités ont un impact certain sur leur rémunération. Preuve que **le lien entre soft skills et performance** n'est en réalité plus à faire !

Les dirigeants prêts à recruter sur les soft skills

Les soft skills sont particulièrement **mises en avant** lors des **phases d'évaluation** et **de recrutement de collaborateurs**, deux domaines d'intervention bien connus des dirigeants.

Quand on les interroge sur les compétences ou qualités comportementales qu'ils recherchent pour leurs équipes, ils citent dans l'ordre : la motivation (48%), la capacité à travailler en équipe (46%) et à trouver des solutions (44%), la fiabilité (41%) et l'autonomie (38%).

Des éléments clés pour performer, même s'il est étonnant de ne pas voir apparaître la capacité à apprendre, essentielle pour pallier l'obsolescence de certaines compétences techniques dans un environnement très concurrentiel et évolutif.

Lire aussi : 5 outils pour réussir vos recrutements

La révolution se situe peut-être ici : 71% des dirigeants indiquent aujourd'hui qu'ils pourraient recruter uniquement sur les soft skills.

L'enjeu est donc double : il faut d'une part s'assurer que les candidats ont conscience de **l'importance réelle de mettre en avant leurs compétences comportementales** au cours du processus de recrutement, mais aussi et surtout, s'assurer que **la formation initiale intègre mieux les compétences douces** et en promeuvent l'identification, la valeur et le développement. **La formation** doit donc **continuer sa transformation** pour mieux **coller aux nouveaux enjeux** de notre époque !

En savoir plus :

Marlène Ribeiro est directrice exécutive chez Michael Page (Michael Page Systèmes d'Information, Page Consulting, Page Assessment) et compte plus de 15 ans d'expérience dans le recrutement de profils IT & RH notamment.