

MANAGEMENT / LEADERSHIP

SOFT SKILLS

Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière

Julien
BOURET

Jérôme
HOARAU

Fabrice
MAULÉON

DUNOD

Image de couverture : ©Julien Eichinger – stock.adobe.com

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-077698-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Avant propos	1
Introduction	3
Partie 1	
L'urgence des Soft Skills	7
Chapitre 1 ■ Les Soft Skills à l'aube de 2020	9
Chapitre 2 ■ La révolution digitale	19
Chapitre 3 ■ L'avenir du travail et des compétences	35
Chapitre 4 ■ Entrepreneur : un métier d'avenir ?	47
Partie 2	
L'IA, accélérateur de Soft Skills	57
Chapitre 5 ■ L'IA, nouvelle grille d'analyse des compétences	59
Chapitre 6 ■ L'humain augmenté et les Soft Skills	69

Partie 3**Les Soft Skills au cœur de l'entreprise** 83

Chapitre 7 ■ L'intelligence émotionnelle au cœur de l'entreprise 85

Chapitre 8 ■ L'enjeu de maintenir l'humain
au cœur de l'entreprise 97

Chapitre 9 ■ La valeur ajoutée de l'humain 107

Partie 4**Développer ses Soft Skills au quotidien** 125Chapitre 10 ■ L'intelligence intuitive et la *No-w Strategy* 127

Chapitre 11 ■ Cultiver les intelligences multiples 141

Chapitre 12 ■ Se réapproprier son temps et son attention 157

Chapitre 13 ■ Pourquoi les Soft Skills sont-elles indispensables 169

Chapitre 14 ■ Le code Soft Skills 177

Partie 5**Reprogrammez votre métier en 4 étapes** 197

Chapitre 15 ■ Les Soft Skills et votre avenir professionnel 199

Chapitre 16 ■ Étape 1 Visualiser 211

Chapitre 17 ■ Étape 2 Simplifier 219

Chapitre 18 ■ Étape 3 Programmer 227

Chapitre 19 ■ Étape 4 Implémenter 237

Conclusion 247

Avant propos



Notre premier ouvrage

En 2014, quand notre premier ouvrage sur les Soft Skills a été publié, nous étions persuadés que ce concept allait prendre de l'importance dans les années à venir. Nous avons fait deux constats majeurs : d'une part, un grand nombre d'acteurs de la vie professionnelle – universités, écoles, direction des ressources humaines, organismes publics et privés, ou tout simplement toute personne désireuse de mieux piloter sa vie professionnelle – se questionnaient beaucoup sur l'avenir du travail en général et des compétences en particulier ; et ce sans pour autant avoir formalisé la notion de « Soft Skills ». Le constat était d'autant plus curieux que le terme et les questionnements nourrissaient déjà depuis plusieurs années, de l'autre côté de l'Atlantique, des débats forts intéressants. Il y avait urgence à s'emparer dans l'hexagone de ce concept d'actualité.

En second lieu, il nous sautait aux yeux que les signaux – faibles et forts – relatifs à la fois à l'évolution de l'économie et à celle du marché du travail, mettaient en évidence qu'il était urgent de s'interroger quant aux compétences du futur et en particulier sur le besoin de poser une question claire : « quelles compétences seront demain nécessaires pour avoir un métier ou pour le garder ? ». Les études relatives au processus d'automatisation dans de nombreux secteurs économiques nous permettaient de dire sans prendre trop de risque que si la machine prenait une place de plus en plus importante dans l'entreprise, il allait falloir

rapidement se poser la question des conséquences sur l'employabilité de l'homme et de l'avenir de ses compétences.

Tous ces facteurs nous permettaient en 2014 de plaider en faveur d'un « réflexe Soft Skills ».

Pourtant, à l'aube de 2020, nous faisons un nouveau constat, qui nous fait penser que nous rentrons dans une nouvelle ère des Soft Skills. Tous les rapports récents sur l'avenir des compétences et du travail, sur l'impact de l'intelligence artificielle, du Big Data, de la réalité virtuelle ou encore de l'Internet des objets, convergent pour expliquer que les Soft Skills ne sont plus seulement les compétences douces du cerveau droit, mais surtout les compétences qui resteront foncièrement humaines, c'est-à-dire qu'il ne sera pas intéressant d'externaliser à une machine, mais qu'il faudra au contraire ancrer dans les capacités humaines.

Introduction



Nous sommes entrés dans le début d'une nouvelle révolution industrielle. Tout le monde le sait. Ou plutôt, il est de plus en plus difficile de l'ignorer. Et le grand responsable en est encore une fois les technologies. Ou plutôt leur impact, qui va bouleverser notre quotidien. Cette révolution (oui révolution et pas évolution) en cours repose principalement sur quatre ruptures technologiques essentielles :

- la multiplication et l'omniprésence de la data ;
- une « intelligence » démultipliée pour faire parler ces datas ;
- une connexion entre ces datas à travers des objets rendus intelligents ;
- la possibilité d'utiliser ces objets pour déplacer la réalité.

Toutes ces technologies sont d'ores et déjà sur le marché et entre les mains à la fois de leurs développeurs et de leurs utilisateurs.

Pour le meilleur ou pour le pire, nous sommes rentrés dans une période de transformation qui va rebattre les cartes de toutes nos habitudes, de nos métiers et de nos compétences. Cette révolution aura-t-elle une conséquence sur l'emploi ? Bien entendu ! Aura-t-elle un impact sur votre métier actuel et vos compétences ? À coup sûr ! Serons-nous tous remplacés par des robots ? Certainement pas ! Certaines de vos tâches actuelles vont bien entendu être confiées à votre futur assistant personnel automatisé. Mais d'autres vont être au contraire poussées, augmentées et vont valoriser le potentiel humain qui nous distingue encore des automates

et de l'intelligence artificielle. Ce sont les Soft Skills, les compétences que nous n'allons pas déléguer aux robots ! Embarquez-vous dans un voyage vers votre futur proche ! Nous vous proposons une mise à niveau claire de l'impact des nouvelles ruptures technologiques sur votre vie professionnelle et personnelle. Mais nous vous proposons aussi des exemples, des astuces et méthodes pour favoriser la maîtrise de cette révolution sur votre vie. Bonne nouvelle : nous sommes tous reprogrammables !

Ce scénario vous fait peur ? En le lisant, vous pourriez vous dire que le futur est écrit d'avance, et que vous n'aurez pas d'autres choix que de vivre avec ces avancées technologiques qui ne cesseront d'évoluer. Peut-être même vous dites vous que la technologie va elle-même prendre le pas sur l'homme au point de le surpasser et de contrôler ses agissements. Certains spécialistes de l'intelligence artificielle pourraient adopter ce type de point de vue. Mais en parallèle de ce scénario, qui pour beaucoup de personnes pourrait paraître anxiogène, nous avons écrit un autre scénario pour vous, différent. Le voici.

162 minutes, c'est le temps moyen qu'un Français aurait passé chaque jour sur son smartphone en 2016. Sommes-nous « hyperconnectés » ? Oui. Le serons-nous encore plus dans les années à venir ? Cela dépend de nous. Les créateurs d'application ont développé une certaine agilité à nous rendre « dépendants » de nos outils digitaux.

Les notifications liées à vos applications en sont un exemple. Elles attirent facilement votre attention si toutefois vous ne les avez pas désactivées. Et il vous faudra en moyenne une minute, une fois que vous aurez consulté votre notification, pour vous reconcentrer sur ce que vous étiez en train de faire. Imaginez que ce « détournement d'attention » soit effectué une soixantaine de fois au cours d'une journée. Et bien vous aurez perdu une heure de votre temps à vous replonger dans vos tâches du moment. Dans certains cas, la consultation des notifications, comme celle liées à l'actualité par exemple, est volontairement choisie, tout simplement parce que vous portez un intérêt à cette notification. Mais, nous sommes navrés de vous le dire, beaucoup de consultations de votre smartphone ou autres outils digitaux sont inconscientes et

ancrées de façon réflexe dans vos comportements quotidiens. Avez-vous réellement choisi consciemment de passer quelques minutes sur Facebook pour voir ce qui s'y est passé depuis deux heures et si par hasard vous avez manqué quelque chose ? Pas forcément. Êtes-vous véritablement conscient de vérifier que votre SMS a bien été lu, alors que finalement, peu importe, la personne vous répondra quand elle le pourra et le voudra ?

Alors il faut peut-être l'admettre, bien que le digital puisse être utile pour tout un tas de choses, vous allez petit à petit vous en détourner, car vous vous apercevez que celui-ci vous vole du temps. Vous vous apercevez aussi qu'au cours d'une journée, vous vivez beaucoup trop avec un écran devant les yeux, qui vous cache la réalité qui se trouve juste derrière. Oui, vous connaissez la personne qui se trouve en face de vous dans votre open space, à qui vous envoyez un e-mail pour lui proposer d'aller déjeuner, alors que vous pourriez juste vous lever pour lui parler.

Vous pouvez ainsi remarquer que le digital peut à la fois rapprocher les humains, mais aussi les éloigner. Or vous ne souhaitez pas forcément que cette deuxième option se produise... Vous allez donc choisir maintenant de bouder le digital. Ou sans nécessairement le bouder, d'en être moins dépendant, pour renouer avec vos proches plutôt que de consulter votre smartphone pendant un repas par exemple, ou plus simplement pour permettre à vos yeux de regarder autre chose qu'un écran. Bref, vous décidez maintenant d'être libre du digital, des outils et objets intelligents qui foisonnent autour de vous, du moins un peu plus que vous ne l'êtes aujourd'hui. Vous décidez de moins consommer ce que la société vous invite à consommer. Mais pour que ce scénario devienne réel, vous vous apercevez qu'il va vous falloir changer certaines habitudes et développer de nouvelles compétences, comme la capacité à prendre du recul, à faire preuve de créativité, à vraiment écouter l'autre, à vous concentrer de façon plus précise pour ne pas être perturbé par les sollicitations digitales qui vous entourent, et bien d'autres compétences, que nous découvrirons ensemble, et que vous découvrirez par vous-même.

Pour que ce scénario prenne forme, vous serez naturellement amené à développer vos Soft Skills. Nous y revoilà. Peu importe le futur que vous choisirez, pour que vous puissiez sélectionner celui qui vous convienne, ou mieux, pour écrire votre propre histoire professionnelle, vous devrez acquérir les compétences nécessaires.

Apprendre à surfer le changement, votre changement, celui que vous souhaitez impulser dans ce nouveau monde, tel sera l'un des enjeux de votre carrière. Ce monde est rempli de promesses, de prouesses mais aussi de déceptions potentielles si vous n'avez pas les outils pour être votre propre scénariste. Bonne nouvelle, nous allons vous transmettre ici un code pour éviter le scénario dont vous ne voudriez pas, mais plutôt préparer celui que vous voulez vivre et programmer pour votre avenir.

Pour recevoir des vidéos et éléments de formations complémentaires à cet ouvrage, rendez-vous sur : <http://www.creaprezent.fr/bonus-dunod/>

Partie 1

L'urgence des Soft Skills



*« Notre influence grandit au moment où un rêve futur
se transforme en une action présente. »*

Steve Chandler

Dans notre premier ouvrage *Le Réflexe Soft Skills, les compétences des leaders de demain* (Dunod, 2014), nous présentons les Soft Skills comme les compétences qu'il serait bientôt nécessaire d'intégrer dans un monde en train de changer. Cet avenir est aujourd'hui le présent. La nouvelle révolution industrielle, dans laquelle nous venons d'entrer, s'annonce plus intense et disruptive, en termes de changements, que tout ce que nous avons connu jusqu'à maintenant. En effet, cette révolution n'est pas celle d'Internet ; mais celle de l'Intelligence Artificielle (IA) qui questionne de manière agressive l'intelligence en général et les compétences en particulier. Bonne nouvelle pour les Soft Skills : elles ne sont pas simplement « importantes » ; elles deviennent « urgentes et importantes ».

Comment les changements liés à la digitalisation du monde et à « l'ubérisation » des métiers imposent-ils un focus prioritaire sur les Soft Skills, à la fois au niveau des individus et au niveau des organisations ?

C'est ce que vous découvrirez dans cette partie.

Chapitre 1

Les Soft Skills à l'aube de 2020

Executive summary |

- ▶▶ **Nous entrons dans une nouvelle période** de changement qui demande de faire évoluer les premières caractéristiques des Soft Skills comme elles avaient été décrites il y a quelques années.
- ▶▶ **Dans cette période d'accélération de l'obsolescence des compétences**, il est essentiel d'accepter ces changements pour transformer cette contrainte en opportunité.
- ▶▶ **Le monde VUCA favorise les facteurs d'incertitude.** En période de complexité, il est essentiel de changer à la fois son mode de pensée managérial et d'adapter ses compétences à ces nouveaux principes.

Le réflexe Soft Skills

Pourquoi mettre à jour les Soft Skills ?

Les Soft Skills sont une notion qui a aujourd'hui trouvé sa place dans le monde du management en France. Un certain nombre de points relatifs à cette notion jusque-là très anglo-saxonne ont été clarifiés. Il s'est ensuite posé la question d'une première classification de ces compétences souples sur lesquelles il faudrait investir pour proposer une évolution pérenne et durable des compétences des collaborateurs.

Pourtant, il n'est pas certain que ce que nous considérons à l'époque soit toujours aussi vrai aujourd'hui. Ce constat d'un besoin de mise à jour s'explique par deux raisons.

La première tient à la nature même des compétences, c'est-à-dire la relation utile que l'homme entretient avec son environnement.

Il suffit de regarder tous les thèmes professionnels qui tournent autour de cette notion par nature évolutive : évolution professionnelle, besoins en formation, conditions de travail, entretien annuel d'évaluation, mobilité... Les entreprises, comme les collaborateurs, prennent de plus en plus de temps à se questionner sur la place de l'homme dans l'entreprise et son évolution, sa « carrière ». Ils sont même de plus en plus nombreux à rechercher une formule qui ferait de l'évaluation des compétences un moment non unique et annuel, mais continu et évolutif.

Ainsi, la notion même de compétence est devenue indissociable de l'interrogation relative à son obsolescence. Ce phénomène est aujourd'hui encore peu discuté car relativement tabou. Pourtant, l'obsolescence des compétences est un phénomène qui s'impose dans la vie professionnelle de nombreux actifs.

L'obsolescence des compétences chez les informaticiens

En pleine révolution digitale, il peut paraître curieux – voire provocateur – de choisir de parler des professionnels de l'informatique comme sujets potentiels de l'obsolescence professionnelle. Un avocat, un huissier, une assistante dentaire pourquoi pas... mais un acteur du digital en pleine révolution digitale ? Pourtant le risque est aussi bien réel pour ces professionnels, tout comme il l'est pour la plupart d'entre nous. D'où vient dès lors le danger ?

En premier lieu, il vient de se sentir non concerné et à l'abri de cette mutation. Le biais cognitif trouve sa source principale dans le fait qu'il y a encore quelques années, une telle question se posait en fin de carrière professionnelle ou à quelques mois de la retraite. Aujourd'hui, cette situation peut se poser à tout moment de la vie professionnelle.

En second lieu, il y a bien entendu, derrière ce risque, la notion d'accélération de l'émergence des nouvelles technologies. Et c'est en particulier ceci qui est une source d'opportunités en début de carrière pour un informaticien qui sort fraîchement diplômé de sa formation et qui peut être une perspective de risques.

Le numérique est en perpétuelle révolution

Dans le secteur digital, l'obsolescence est d'autant plus réelle que l'évolution de certaines approches se fait presque tous les six mois. Un site web aujourd'hui n'est ni pensé ni conçu comme il pouvait l'être il y a encore quelques années. Il en va de même pour un bon nombre d'outils de communication digitaux. Slack n'existait pas il y a encore quelques mois. C'est un des outils les plus utilisés pour remplacer aujourd'hui les réseaux sociaux d'entreprise. Angular est aujourd'hui une plateforme de développement qu'il serait naïf d'ignorer. Elle n'était pas au cœur des process il y a peu de temps.

En informatique, il faut être polyglotte

En informatique, tout est question de langage. Or, ces derniers naissent, évoluent et meurent pour être remplacés par de nouveaux vecteurs de programmation, à un rythme toujours plus rapide. Cette course contre la montre ne peut se contrôler qu'en prenant conscience du besoin d'être multilingue en matière de programmation.



• • • Être multi-expert sinon rien

Ce besoin n'est pas propre aux acteurs du digital. Mais ces derniers sont peut-être encore plus concernés que d'autres par cette dimension de l'obsolescence. La règle est connue : plus on développe son expertise dans un domaine, plus il devient difficile de sortir de son expertise et en l'espèce de passer à une autre technologie ; par confort bien entendu. Mais surtout parce que ce domaine subit des exigences de temps et de technicité qui ne laisse pas de place à la semi-expertise. Il faudra donc être expert dans de nombreux domaines sans compromis de médiocrité. Pour finir, voici une solution sous forme d'anecdote. L'école 42 est souvent citée parmi les structures d'enseignement spécialisées les plus disruptives du monde. Elle s'est créée sur le constat d'un besoin de former les futurs acteurs de l'information et en particulier contre l'obsolescence des compétences informatiques. Un des principes majeurs de leur philosophie éducative innovante : il faut apprendre à apprendre et avant tout se tourner vers la solution plutôt que vers la technicité. Conséquence : pas de diplôme, pas de cours en tant que tel, pas de professeurs. Mais des défis à relever et l'importance de l'intelligence collective.

“ Témoignage

« Consciente et maîtrisée, cette obsolescence offre des perspectives, à savoir d'une part, l'enrichissement de son bagage professionnel. Et d'autre part, elle facilite une pluralité de l'activité tout au long d'une carrière. Encore faut-il prendre le temps de lever la tête du guidon pour observer et comprendre les changements. Une caractéristique fondamentale : la curiosité. »

Cyril Pierre de Geyer (Directeur de l'Exécutive MBA d'Epitech)

La seconde raison tient au monde qui nous entoure. Un philosophe grec l'avait écrit il y a presque 3 000 ans : on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve ! Et bien le monde que l'on connaît aujourd'hui est un fleuve qui n'est plus tranquille du tout depuis qu'il est devenu VUCA.

L'urgence à développer vos compétences dans un monde VUCA

Le monde VUCA

Les formules ne manquent pas aujourd'hui pour tenter de qualifier la transformation actuelle de toutes les industries. Le monde économique subit une transformation révolutionnaire. Personne ne sait vraiment à quoi ressemblera demain. Mais ce que tout le monde s'entend à dire, c'est que le monde de demain sera bien différent de celui qu'on a connu jusqu'à maintenant. D'où le fait de considérer la période actuelle sous les nouvelles problématiques VUCA :

- Volatile (Volatility)
- Incertain (Uncertainty)
- Complexe (Complexity)
- Ambigu (Ambiguity)

Ces quatre types de problématique imposent chacune de questionner le monde comme on le connaît aujourd'hui avec d'autres réponses pour demain. C'est une manière de considérer l'environnement actuel dans lequel nous vivons.

Doit-on prendre cet acronyme au sérieux ? Oui, quand on en connaît les origines. En effet, l'expression doit retenir notre attention car elle ne tire pas ses sources d'une agence de conseil, mais de l'école de l'armée américaine qui forme les leaders militaires. C'est en cherchant à définir les caractéristiques actuelles de notre monde que l'armée a développé son approche dite de « *Light Footprint* » (empreinte légère). Pour le gouvernement américain, l'objectif d'une telle approche est bien entendu de tenter de trouver la meilleure formule pour assurer la sécurité nationale, tout en protégeant au maximum ses citoyens, militaires ou non des conflits dont l'histoire montre toujours qu'ils sont souvent plus complexes dans la réalité que ce que l'on avait imaginé sur le papier. Ainsi, le nouveau modèle d'intervention préconisé par l'état-major américain doit

être « rapide et ciblé » afin d'éviter les risques d'enlisement et les dommages collatéraux.

D'un point de vue militaire, cela signifie que la grille de lecture des dangers actuels se veut nouvelle : les adversaires sont multiples et leur visage est peu ou parfois même inconnu, voire virtuel. Les forces armées doivent donc déployer de nouvelles techniques d'attaque pour répondre à une situation agile et rapide.

Ce concept a été récupéré par le monde des affaires. Cela signifie que les temps longs et les certitudes doivent être oubliés dans les nouvelles stratégies d'entreprise. Deux exemples peuvent illustrer ce nouveau principe managérial.

En premier lieu, de nombreuses entreprises ont ainsi décidé de faire de l'acronyme VUCA leur nouveau modèle d'arbitrage stratégique. L'entreprise BASF, par exemple, considère que seul un pilotage court et rapide est susceptible de donner des résultats en période de changement : pour Hans-Ulrich Engel, directeur financier du groupe BASF : « *La meilleure expression est que nous vivons dans un monde VUCA. À présent, nous avons une bonne visibilité jusqu'à soixante jours, maximum quatre-vingt-dix. Mais c'est tout.* »

En second lieu, toutes les stratégies d'innovation ont, de la même manière, changé de temporalité et de philosophie depuis que les nouvelles méthodologies du Design Thinking ou le Lean Startup sont utilisées pour faire évoluer les produits et services dans les entreprises. Ces nouveaux principes directeurs de l'innovation mettent en avant le prototypage rapide, le *Test and Learn*, l'itération permanente.

Dans tous les secteurs, les entreprises sont confrontées à des environnements de plus en plus instables. L'approche VUCA offre une manière de penser adaptée aux managers qui souhaitent gérer l'incertitude. De la même manière, elle impose de penser les compétences autrement.

Les compétences dans un monde VUCA

Balayons tout de suite une objection qui pourrait vous venir à l'esprit : considérer le monde comme changeant, incertain, complexe, etc., ne serait-ce pas enfoncer une porte ouverte en matière de management ? Est-il réellement possible de trouver un acteur économique, mis en situation de concurrence dans un environnement normal, qui vous dira que tout va bien et qu'il connaît parfaitement son avenir sans aucun degré de complexité ou d'incertitude ? En réalité, tout est question, encore une fois, de *tempo*. L'environnement est changeant par nature. Mais ce qui a évolué, c'est la vitesse du changement. Il n'y a plus – en tous cas actuellement – de moment stable. Or, ce mouvement continu de changement a des impacts sur les hommes qui sont au cœur de ce balancement ; et donc sur les compétences et les postures qui leur faut prendre pour survivre à ce déséquilibre.

Pour coller le plus possible aux nouvelles règles imposées par le monde VUCA, les managers vont devoir adopter quatre postures qui seront autant de compétences pour demain.

Tableau 1.1 – Les compétences en mode VUCA

Le modèle VUCA	Compréhension	Posture
Volatile	Attention aux nombreux changements	Définir une vision claire
Incertain	Manque de recul sur le présent	Être à l'écoute
Complexe	Les décisions se prennent sur la base de facteurs multiples	Être créatif
Ambigu	Un manque de clarté sur de nombreux faits	Être clair

Tout d'abord, puisque le monde est devenu volatile, le manager doit fédérer ses équipes autour d'une vision commune. En l'absence de repères, il va être nécessaire de favoriser la relation avec les autres.

Ensuite, après avoir suscité la relation, et pour répondre à l'ambiguïté et l'incertitude, il sera primordial de favoriser l'écoute : de ses clients, de ses collaborateurs, d'un maximum de parties prenantes qui l'entourent. Toutes les approches de *Customer Centricity* ou d'*Employee Centricity* disent la même chose. La confiance et la motivation passent par l'écoute.

Enfin, seule arme contre la complexité : la créativité. Moins on connaît l'avenir, plus il faut tester de nouveaux modèles, prototyper de nouvelles idées, les enrichir et les reconstruire encore le plus rapidement possible, en proximité avec les besoins du client.

Quelles compétences faut-il déployer pour s'adapter à ce monde VUCA ? C'est tout l'objet de cet ouvrage. Les Soft Skills sont, à leur manière, une conséquence de ces nouvelles caractéristiques du monde. Il est donc impératif de réfléchir aux compétences humaines à développer pour agir dans un contexte d'incertitude et de complexité. D'autant que plus le monde devient complexe, plus les organisations seront tentées de se tourner vers la machine pour trouver des solutions...

“ Témoignage

« Nous sommes façonnés par la pensée rationnelle de Descartes et par la représentation mécaniste du monde industriel. Dans la production de masse, je presse un bouton et je sais ce qui va arriver. Notre conception du monde est calculée. Elle se fonde sur l'idée que je dois savoir, comprendre pour agir. Nous avons en quelque sorte perdu la valeur de l'expérimentation qui est la posture adéquate pour apprendre et s'adapter. Quand on suit des formations en management, on ne trouve pas grand-chose d'utile pour nous aider à faire face à la confusion et à l'incertitude. Il nous faut dès lors (ré)apprendre à aborder un monde où on ne sait pas et où il n'est pas possible de savoir. »

Philippe VALLAT (Consultant en intelligence collective)