

Jérémy Lamri • Michel Barabel • Todd Lubart • Olivier Meier

LE DÉFI DES SOFT SKILLS

**Comment les développer
au XXI^e siècle ?**

DUNOD

Suivi éditorial : Marie-Cécile de Vienne, Yaël Bourcet, Sandrine Paniel

Fabrication : Anne Pachiaudi

Mise en page : Nord Compo

Conception de couverture : Nicolas Wiel

Maquette intérieure : Marion Alfano

Illustrations : Gabriela Fabryova

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.

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

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. 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).



© Dunod, 2022

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-083092-3

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

Remerciements	5
Auteurs	7
Contributeurs	9
Avant-propos	11
Introduction	13

PARTIE 1 COMPRENDRE LES *SOFT SKILLS*

Chapitre 1 Généralités sur les <i>soft skills</i>	23
Chapitre 2 Les grands modèles de <i>soft skills</i>	43
Chapitre 3 Les compétences du XXI ^e siècle	53

PARTIE 2 GUIDE PRATIQUE DES *SOFT SKILLS*

Chapitre 4 La communication.....	67
Chapitre 5 La collaboration	73
Chapitre 6 L'influence	83
Chapitre 7 La gestion d'équipe	89
Chapitre 8 La transmission	95
Chapitre 9 L'anticipation.....	101

Chapitre 10	La pensée logique	107
Chapitre 11	L'approche systémique	113
Chapitre 12	Le processus créatif	119
Chapitre 13	Le développement de soi	129

PARTIE 3

LA PÉDAGOGIE AU SERVICE DES *SOFT SKILLS*

Chapitre 14	Cadre des pédagogies traditionnelles en France.....	143
Chapitre 15	Pédagogies innovantes, alternatives ou oubliées	157
Chapitre 16	Comment développer les <i>soft skills</i> ?	173
Chapitre 17	Vers les communautés et environnements apprenants.....	193

PARTIE 4

EXPÉRIMENTATIONS DE DÉVELOPPEMENT DES *SOFT SKILLS*

Chapitre 18	Cas pratiques dans des organisations	203
Chapitre 19	Cas pratiques à l'échelle régionale ou nationale.....	221
Chapitre 20	La technologie au service du développement des <i>soft skills</i>	229
Conclusion.....		241
Bibliographie.....		247

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à développer notre intérêt ou nos connaissances sur tous les sujets liés au développement du potentiel humain, et plus particulièrement des *soft skills*. Nous remercions bien évidemment nos proches et collègues pour leur soutien moral et intellectuel dans nos carrières respectives.

Nous tenons également à remercier nommément certains experts des *soft skills* et d'autres sujets, qui ont accepté de contribuer activement à la rédaction de cet ouvrage :

- Merci à Adrien Ledoux et Nicolas Lombard, cofondateurs et dirigeants de JobTeaser, pour leurs convictions en matière d'égalité des chances, et leur engagement sur l'accès à l'emploi des jeunes. Merci également à eux d'avoir fait le pari de préfinancer l'ouvrage afin de le rendre possible.
- Merci à Justine Massu, docteure et chercheuse en psychologie du travail, pour son travail scientifique depuis début 2020 sur la construction du modèle de *soft skills* Hester H10, largement détaillé dans l'ouvrage, ainsi que pour ses conseils avisés et rigoureux.
- Merci à Boris Sirbey, notamment cofondateur du Lab RH et docteur en philosophie, pour ses apports théoriques et pratiques toujours de grande qualité, et pour la rédaction de plusieurs sections précieuses de l'ouvrage.
- Merci à Auguste Dumouilla, Nesrine Hazem, Stéphanie Rambaud, Stéphanie Renverseau, François Violette, ainsi que l'ensemble de l'équipe JobTeaser, pour leur soutien actif dans la création et l'enrichissement de l'ouvrage.
- Merci à l'équipe du Lab RH pour leur soutien et en particulier à Alexandre Stourbe son directeur général.

- Merci aux équipes des start-up Fifty, Hello Elton, Hester, Hypnoledge, Jobready, microding, ze.game, pour avoir exposé les caractéristiques de leurs solutions dédiées au développement des *soft skills*.
- Merci à Stéphanie Fraise (BlaBlaCar), Anne Grjebine (Air France) et à Dorothée Lintner (Engie) pour avoir présenté les pratiques de leurs organisations en matière de *soft skills*.
- Merci aux équipes Dunod pour leur confiance renouvelée, et en particulier à Marie-Cécile de Vienne, Yaël Bourcet et Sandrine Paniel.

Auteurs

Jérémy Lamri



Jérémy Lamri est un entrepreneur et chercheur français, cofondateur de Monkey tie, du Lab RH et du Hub France IA. Il est actuellement directeur de l'Innovation et des Affaires publiques chez JobTeaser, entreprise du Next 40. Il a étudié notamment à Oxford et HEC Paris, et détient un doctorat de l'université Paris-Descartes en psychologie. Auteur et conférencier sur les *soft skills* et sur l'avenir du travail, il enseigne à HEC Paris et Sciences Po Paris. Jérémy siège également aux conseils d'administration du Lab RH, de la Fondation Centrale Nantes et de la Société des ingénieurs et scientifiques de France.

Michel Barabel



Michel Barabel est professeur affilié à Sciences Po Executive Education où il dirige notamment l'Executive Master RH. Il est également maître de conférences à l'université Paris-Est Créteil où il codirige le Master 2 « GRH dans les multinationales » de l'IAE Gustave Eiffel. Membre de l'Institut de recherche en gestion, il a coécrit une vingtaine d'ouvrages et une centaine d'articles de recherche et professionnels. Michel siège également dans plusieurs conseils d'administration (Lab RH, SocialBuilders, TPTC, etc.). Il est rédacteur en chef adjoint du MagRH et directeur des publications du Lab RH.

Todd Lubart



Todd Lubart est professeur de psychologie à l'université Paris-Cité, ancien directeur du laboratoire de Psychologie et d'Ergonomie Appliquées, et ancien membre de l'Institut universitaire de France. Il a obtenu son doctorat à l'université de Yale aux États-Unis et a été professeur invité à l'École supérieure de commerce de Paris. Ses recherches portent sur la créativité, notamment les différences individuelles, l'identification et le développement de la créativité, ainsi que le processus créatif. Il est auteur ou co-auteur de nombreux articles, ouvrages scientifiques et outils psychométriques. Il dirige la chaire universitaire « *Homo creativus* » et il est président d'une société savante internationale (ISSCI) portant sur l'étude de la créativité et l'innovation.

Olivier Meier



Olivier Meier est professeur des universités, HDR et directeur de l'Observatoire ASAP – Action Sociétale et Action Publique/Chaire ENA-ENSCI-Polytechnique-Sciences Po. Ses travaux portent sur le management et les apports de la sociologie à l'analyse des processus d'innovation. Il est l'auteur d'une soixantaine d'articles dans des revues nationales et internationales et d'une trentaine d'ouvrages. Il a reçu plusieurs prix et distinctions scientifiques, dont celui de la meilleure communication (Fondation Dauphine) et celui du meilleur article international (Family Firm Institute – Chicago).

Contributeurs

Au-delà des auteurs cités en couverture, le présent ouvrage a bénéficié de contributions spécifiques de qualité, proposées par des experts dans leur domaine respectif.

Justine Massu



Chercheuse et consultante spécialisée en psychologie du travail, Justine collabore avec JobTeaser depuis 2019 sur la structuration, la validation et l'enrichissement du modèle de *soft skills* Hester H10. Elle a notamment rédigé une partie des descriptions et exemples de *soft skills* présentés dans l'ouvrage.

Boris Sirbey



Docteur en philosophie et entrepreneur en sciences sociales, Boris est notamment le cofondateur du Lab RH et de ze.game. Spécialiste des démarches apprenantes, il a contribué à l'ouvrage en rapportant des expérimentations de développement des *soft skills* qu'il a mises en place un peu partout en France.

Solène Thomas



Normalienne et agrégée de lettres, Solène accompagne JobTeaser depuis 2021 dans les projets de rédaction d'ouvrages ou de contenus thématiques. Dans le cadre de cet ouvrage, elle a notamment permis l'harmonisation des styles d'écriture et s'est assurée de la clarté de l'ensemble.

Gabriela Fabryova



Psychologue du travail de formation, Gabriela développe depuis quelques années son activité en tant que formatrice graphique, qu'elle pratique par passion pour le partage de connaissances. Elle est l'artiste à l'origine des nombreuses illustrations proposées au sein de l'ouvrage.

Avant-propos

Contrairement aux idées reçues, le terme « soft skill » a une origine mystique provenant du langage de la tribu amérindienne des Arapahos, et signifiant « la pierre qui est source de toute vie ». Selon la légende, le détenteur de cette pierre disposerait de pouvoirs infinis et serait capable de soumettre les dieux. La communauté scientifique soupçonne notamment Chuck Norris ou encore Keanu Reeves d'avoir détenu un temps cette pierre. Plus récemment, le terme « soft skill » peut également désigner un chausse-pied, un four à chaleur tournante, ou même une forme particulière de nuages dans le ciel. Ne jamais prononcer le terme « soft skill » trois fois de suite dans une pièce ronde une nuit de pleine lune...

Vous ne trouverez cette définition nulle part ailleurs, bien évidemment – enfin, nous l'espérons ! En revanche, les *soft skills* sont bel et bien partout. Le monde change vite, et les *soft skills* semblent être le remède miracle au déficit d'employabilité de centaines de millions de travailleurs dans le monde entier. Soudainement, des tas d'experts autoproclamés surgissent, nouveaux ou reconvertis. Face à un enjeu de cette taille, difficile de ne pas vouloir sa part du gâteau. Mais en réalité, la compréhension fine des *soft skills* est aussi répandue dans notre société que celle des *subprimes* avant la crise de 2008, et il est possible de trouver toutes sortes de définitions. Le mot est tellement galvaudé qu'il concentre désormais de nombreuses croyances et visions, loin de l'esprit d'origine du terme, et loin d'une conception académique.

Certains expliquent que les *soft skills* se résument à l'intelligence émotionnelle, quand d'autres prétendent les évaluer à partir de tests de personnalité. À leur décharge, même les plus grands chercheurs du sujet ne sont pas encore parvenus à se mettre d'accord sur ce que sont vraiment les *soft skills*. Il faut dire que le terreau où s'enracine ce sujet n'est pas idéal. En effet, la littérature scientifique propose pas moins de 700 définitions différentes pour le concept de compétence, et le pire est que toutes ces définitions peuvent être considérées comme valables.

Il n'existe donc pas de langage commun des *soft skills* ni de référentiel principal. Il faut le reconnaître, nous en sommes donc réduits à utiliser un terme anglo-saxon pour en parler dans notre bonne vieille France ! Ainsi, nous nous présentons en toute humilité devant vous, en espérant avoir fait de notre mieux pour présenter un travail de qualité, recherché et utile. Bien loin des discours commerciaux ou ésotériques qui foisonnent actuellement sur le marché, cet ouvrage est le fruit de notre volonté de partager des connaissances autant que des valeurs et des convictions. C'est pourquoi il se veut descriptif mais militant, scientifique mais vulgarisé, pragmatique mais inspirant.

Nous avons pleinement conscience que les lignes qui suivent seront en partie obsolètes avant la sortie du prochain iPhone. Nous vous recommandons donc la lecture de cet ouvrage avec la plus grande prudence : ne croyez pas sur parole tout ce que vous lirez de notre part. Le monde change vite, et même si le regard que nous portons dessus accompagne ses évolutions, il y a tant de choses que nous ne voyons pas ou mal ! Bonne lecture, en espérant que vous apprendrez et apprécierez ce travail à la hauteur du cœur que nous avons mis pour en faire une réalité.

Jérémy, Michel, Todd, Olivier.

Introduction

Le rapport 2020 du Forum économique mondial de Davos indique que 50 % des employés devront transformer leur profil de compétences d'ici 2025, afin de rester employables. Il ne s'agit là de rien de moins que la moitié de la population active mondiale ! Si ce chiffre est déjà en soi impressionnant, nous portons la conviction que dans un monde d'obsolescence programmée des compétences, quel que soit l'emploi que nous occupons, nous allons tous devoir en partie reconfigurer de manière plus ou moins importante nos atouts professionnels. Ainsi, de manière indiscutable, la requalification de la force mondiale de travail constitue l'un des plus grands enjeux à venir de notre société, aux côtés d'autres enjeux tels que la lutte contre les inégalités, la lutte contre le réchauffement climatique ou la protection de la biodiversité.

L'ONU identifie dix-sept enjeux majeurs pour notre siècle, qu'elle qualifie d'Objectifs de développement durable, les fameux ODD ou SDG en anglais. Parmi ces dix-sept ODD, il est intéressant de constater qu'au moins sept concernent des aspects sociaux en lien avec les revenus des personnes, majoritairement issus de l'emploi. L'objectif numéro 8 se porte précisément sur l'accès à des emplois décents. Or, pour proposer un emploi décent à un individu, il est nécessaire que cet individu soit en mesure de répondre aux besoins de l'employeur, que ce soit dans l'immédiat ou dans un horizon de temps économiquement raisonnable.

En faisant l'hypothèse d'une faible employabilité à moyen terme d'au moins la moitié des travailleurs mondiaux, il est aisé d'envisager le risque systémique et ses conséquences. La capacité des travailleurs à contribuer au fonctionnement socio-économique mondial constitue l'un des piliers de notre civilisation. Tout au long du xx^e siècle, cette capacité de contribution pouvait se résumer à l'acquisition de compétences techniques, couplées à une capacité à suivre des procédures

et obéir à une hiérarchie. Depuis lors, le monde a beaucoup évolué, tout comme les critères de l’employabilité. Plus précisément, les critères de l’employabilité sont toujours en pleine évolution, car de nombreuses incertitudes et contradictions demeurent encore pour les recruteurs eux-mêmes.



Source : Charte publique ODD, ONU, 2020.

Figure 1 – ODD de l’ONU

Dans une société où les tâches répétitives et simples sont progressivement automatisées, la valeur des travailleurs humains réside dans leur capacité à accomplir des tâches non routinières complexes. Il s’agit là d’activités pour lesquelles il n’existe pas de procédure spécifique ou de solution préétablie. Pour chacune de ces situations, il est nécessaire de comprendre le contexte et d’adapter sa pensée et son comportement de sorte à atteindre son objectif. Parmi ce type de situations, on retrouve par exemple la gestion de relations humaines, notamment en contexte de crise, la résolution de problèmes intellectuels complexes et inédits, l’innovation incrémentale ou de rupture, l’analyse de situations ou systèmes complexes, etc.

S’il est toujours nécessaire de solliciter des compétences techniques et routinières pour faire son travail, celles-ci ne constituent pas la base critique pour réussir à s’adapter aux différentes situations. En effet, la capacité à réfléchir et interagir de manière appropriée au contexte est bien plus importante que la seule connaissance. Et c’est précisément

dans ce sens que le concept de *soft skills* prend place : **ce sont les compétences qui nous permettent de nous adapter avec succès dans un contexte sociotemporel donné, en sollicitant et en combinant nos capacités à réfléchir et interagir avec autrui.** Dans une certaine mesure, et sans valider d'équivalence formelle, ces atouts pourraient représenter ce que certains appellent l'« intelligence situationnelle ».



Il semble donc que les évolutions de la société moderne, notamment la digitalisation et l'automatisation, génèrent une baisse du besoin en compétences routinières, et une augmentation du besoin en compétences non routinières. Les transformations économiques sont pratiquement toujours accompagnées d'une forme d'obsolescence (Kaufman, 1974). Cette notion, appliquée au monde professionnel, décrit le moment où les savoirs et savoir-faire possédés par un travailleur ne lui permettent plus de bien performer dans son domaine.

Jusqu'aux années 1980, l'environnement de travail était principalement axé sur les activités à fort taux de répétition, et dont le succès peut être prédit avec un apport limité (Fox, 2016). Depuis, l'essor des technologies de l'information, comme les ordinateurs personnels et Internet, a profondément modifié la nature des tâches à effectuer, tout comme l'augmentation constante de l'information elle-même (McCain & Jukes, 2001).

Plusieurs études confirment ces tendances, et notamment une étude menée sur la période de 1970 à 2009 : elle souligne une diminution de 20 % des tâches routinières sur la période, contre une augmentation de 40 % des tâches non routinières (Levy, & Murnane, 2004, 2013). L'accélération de la transformation numérique du lieu de travail ces dernières années a conduit à des études récentes sur le lien entre compétences et performance. En effet, comme la transformation numérique semble entraîner une dépréciation du capital humain et une croissance massive du chômage, il est utile de rappeler la littérature concernant les années 1970.

Durant cette période d'innovations de rupture, les progrès technologiques ont créé de fortes turbulences économiques qui ont remis en cause les compétences appropriées pour la performance (Ljungvist & Sargent, 1998). Sur la base des travaux des chercheurs américains Warren Bennis et Burt Nanus en 1987, l'US Army War College a qualifié en 1991 ce nouveau monde avec l'acronyme VUCA, pour volatil, incertain, complexe et ambigu (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Dans ce monde VUCA, des problèmes plus complexes surviennent, plus souvent, nécessitant des capacités avancées en résolution de problèmes. De plus, l'échange d'informations est devenu un moteur essentiel de création de valeur ; par conséquent, les qualités d'interaction facilitant ces échanges avec d'autres personnes sont devenues très appréciées.

Ces compétences dépendantes du contexte sont celles que l'on qualifie de non routinières. Les études semblent toutes converger vers ce même constat d'un avenir où les *soft skills* sont primordiales dans l'employabilité. En 2017, Deloitte publie un rapport édifiant sur le poids croissant des *soft skills* dans le monde de l'emploi. L'étude précise en effet que les compétences faiblement techniques représenteront les deux tiers de tous les emplois d'ici 2030, contre la moitié de tous les emplois en 2000. Cela pousse Huang *et al.* (2019) à considérer qu'une « économie du sentiment » est en train d'émerger, dans laquelle l'IA effectuerait de nombreuses tâches physiques, d'analyse et de réflexion, et les travailleurs humains seraient majoritairement positionnés sur des activités relationnelles nécessitant des qualités interpersonnelles et empathiques.

Certaines *soft skills* sont également connues sous le nom de compétences du *xxi^e* siècle. Cette notion implique que certaines compétences ont relativement plus d'importance de nos jours par rapport aux siècles précédents. Cependant, quelle est la définition d'une compétence ? Dans les années 1980, une compétence est définie comme « un ensemble fixe de savoirs et de savoir-faire, (...) de procédures standards, de types de raisonnements pouvant être appliqués sans nouvel apprentissage » (De Montmolin, 1984). Quelques années plus tard, la notion de résolution de problèmes émerge : Michel et Ledru (1991) présentent une compétence comme la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné. Depuis lors, les deux définitions sont considérées comme trop générales pour différencier les compétences de nature différente, selon Levy et Murnane (2004). Au-delà de la notion d'action, elles renvoient à la capacité de penser et d'interagir. Le niveau de complexité de la pensée et de l'interaction peut être un indicateur pertinent pour différencier les compétences routinières des autres.

Dans un contexte de travail, une compétence peut être vue comme « une capacité individuelle à effectuer une ou plusieurs tâches en utilisant les ressources appropriées » (Le Boterf, 2008). Ces ressources nécessitent trois conditions de succès : la volonté de passer de l'inaction à l'action, la connaissance de la manière d'utiliser et de combiner les bonnes ressources pour atteindre un résultat attendu, et la disponibilité de toutes les ressources externes nécessaires à la réalisation de l'action. Une autre définition du concept de compétence décrit la combinaison nécessaire des savoirs, savoir-faire et savoir-être (Parlier, 1994).

En matière de ressources humaines, l'Agence française de normalisation ou AFNOR définit dans la norme X50-750 une compétence comme « une aptitude de capacités mobilisables nécessaires à l'exercice d'une activité dans un poste déterminé ». Une telle définition semble trop générique pour s'appliquer sereinement aux différents contextes, comme l'évaluation *a priori* ou le développement, par exemple. Bien qu'il n'y ait toujours pas de consensus fort sur ce qu'est réellement une compétence, il est clair qu'elle est liée aux résultats attendus et prévisibles de l'action et qu'elle a une nature multidimensionnelle (Zarifian, 2009). Cette conception introduit l'idée qu'une personne peut posséder une

compétence sans nécessairement se montrer compétente (Geay, 1998). En effet, posséder une compétence et l'utiliser semblent être deux concepts différents, comme cela a été maintes fois proposé dans la littérature (Stroobants, 1993 ; Rope & Tanguy, 1994 ; Schwartz, 1997).

Il est ainsi peu étonnant que le concept de *soft skills* soit lui-même relativement discuté. Il reste très vague et ne définit pas, *a priori*, un ensemble précis. Le concept de compétences du *xxi*^e siècle fait l'objet d'un intérêt croissant depuis les vingt dernières années. Il est désormais largement utilisé par les organisations internationales, telles que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et le Forum économique mondial, pour identifier les qualités essentielles requises pour la performance individuelle dans le monde d'aujourd'hui (OCDE, 2017 ; WEF, 2016).

Il nous paraissait intéressant de balayer ces différents éléments de contexte dès l'introduction, tant cet ouvrage n'a pas vocation à revenir sur la genèse complète du thème des *soft skills*, ou encore sur l'ensemble des raisons qui justifient leur importance. *Les Compétences du *xxi*^e siècle* (Lamri, 2018) ou *Le Grand Livre de la Formation* (Barabel, Meier, Perret, Teboul, 2020) détaillent abondamment ces éléments ; nous souhaitons aborder les pages qui suivent comme un prolongement naturel et logique de ces ouvrages, reflétant notamment l'évolution des auteurs et du marché sur le sujet très mouvant des *soft skills*.

Pour développer les *soft skills*, il est nécessaire de bien comprendre ce que l'on cherche à développer, et ce que cela signifie en termes d'objectifs de réalisation. Il existe de par le monde une multitude de listes et référentiels de *soft skills*, tous plus ou moins discutables. En effet, dans la mesure où il n'existe aucun consensus, il est plus difficile d'affirmer qu'un référentiel donné est bon ou mauvais. L'intérêt portera plutôt sur l'utilité opérationnelle de ce référentiel, que ce soit pour des démarches d'évaluation ou de développement. Plusieurs référentiels majeurs de *soft skills* seront abordés dans les pages suivantes, notamment pour montrer au lecteur la richesse et la cacophonie qui caractérisent ce domaine. L'ouvrage se concentre sur un référentiel en particulier, jugé plus exploitable et consensuel, notamment afin de proposer en détail

des définitions, exemples et modalités de développement accessibles et acceptables tant pour les experts que pour les novices du sujet. À travers la revue des pédagogies existantes, et également de cas pratiques documentés, nous tenterons de définir les conditions et modalités nécessaires au développement des *soft skills*.

Finissons en citant Douglas MacArthur :

« On ne devient pas vieux pour avoir vécu un certain nombre d'années, on devient vieux parce qu'on a déserté son idéal. Les années rident la peau ; renoncer à son idéal ride l'âme. »

Développer les *soft skills* doit autant servir à rester employable qu'à accomplir ses rêves. Or, quand on connaît le rôle essentiel que jouent la motivation et l'intention dans le développement cognitif de manière générale, les objectifs de réalisations inspirantes constituent un moteur puissant pour développer avec succès les *soft skills* chez chacun. Une réalisation inspirante constitue un objectif de vie procurant un sentiment de fierté et d'accomplissement à la personne qui parvient à l'effectuer.

Ces objectifs et leurs raisons peuvent être très différents selon les individus : certains seront comblés par l'écriture d'un livre quand d'autres ne trouveront de repos qu'en ayant changé le monde. Le plus important réside dans le fait que l'individu doit se sentir inspiré par l'idée de cette réalisation. Derrière chaque réalisation se trouve une réalité en matière d'accessibilité (facilité de réalisation), d'impact direct (individuel à mondial), et de moteur de motivation (soi ou autrui). L'ouvrage propose en ouverture une liste de réalisations inspirantes qui pourraient motiver chez chacun le développement de certaines *soft skills*.

PARTIE

1