

# Les soft skills pour innover et transformer les organisations

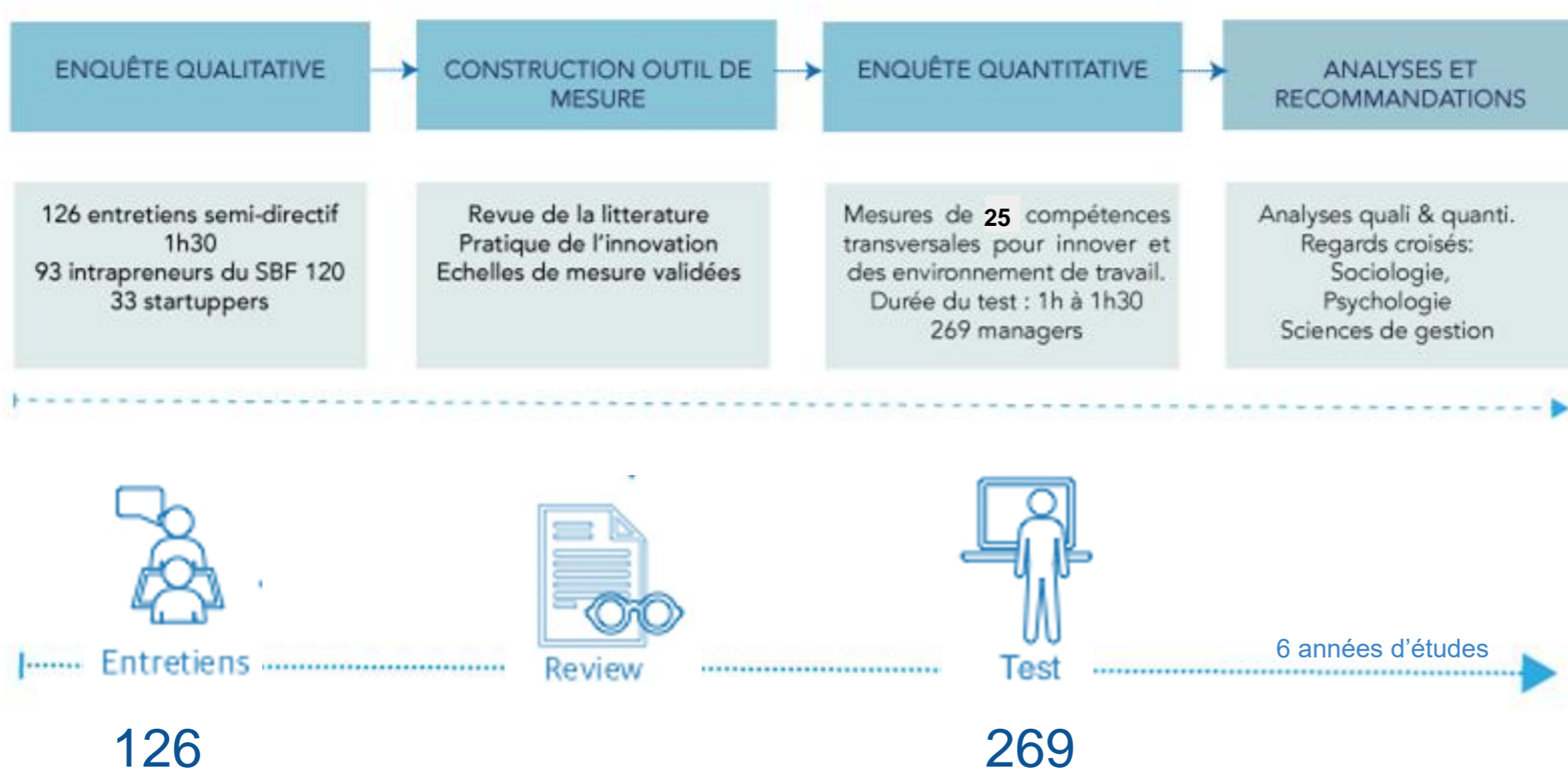


## 3 conditions pour innover : critères d'inclusion dans l'étude

1	La nouveauté ou une amélioration sensible	Activités scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières, commerciales et R&D.
2	La mise en œuvre	Organisationnelle, produits et services, procédés, distribution, commercialisation, business model
3	La génération de valeur	Sociétale, financière, organisationnelle, d'usage...

(Manuel d'Oslo - O.C.D.E, 2015)

# Une démarche mixte et pluridisciplinaire pour identifier et évaluer les soft skills des innovateurs



## Paroles d'innovateurs : leurs expériences facteurs clés de la transformation

”

*Je ne suis pas un innovateur...*

*Je veux faire changer les choses,  
transformer....*

*Je pense qu'être innovant, c'est aussi une  
équipe, il y a des qualités complémentaires...*

*L'environnement de travail est essentiel...*

”

## Paroles d'innovateurs : leurs expériences facteurs clés de la transformation

- Les soft skills priment sur les hard skills

Selon les innovateurs interviewés à la question, quelles sont les compétences requises pour innover en 8 mots ?

- **65%** des soft skills (*collaboratif, curiosité, organisation, communication, flexible*),
  - **23%** de traits de personnalité (*joueur, passionné, enthousiaste, doute, téméraire*)
  - **12%** des processus ou des compétences métier (*business plan, management de l'innovation, réalisation...*)
- 
- Une personnalité qui s'appuie sur des activités secondaires passées comme présentes

### Cognitives

Capacités à traiter  
l'information



### Conatives

Capacités à  
passer à l'action



### Relationnelles

capacités à collaborer  
et communiquer



### Emotionnelles

Capacités à utiliser  
ses émotions



### Environnementales



### Cognitives

Capacités à traiter l'information

- Pensée divergente
- Pensée convergente
- Flexibilité mentale
- Pensée logique
- Pensée rationnelle



### Conatives

Capacités à passer à l'action

- Extraversion
- Tolérance à l'ambiguïté
- Conciliation
- Motivation
- Persévérance
- Ouverture
- Prise de risque
- Pensée intuitive



### Relationnelles

Capacités à collaborer et communiquer

- Empathie affective
- Empathie cognitive



### Emotionnelles

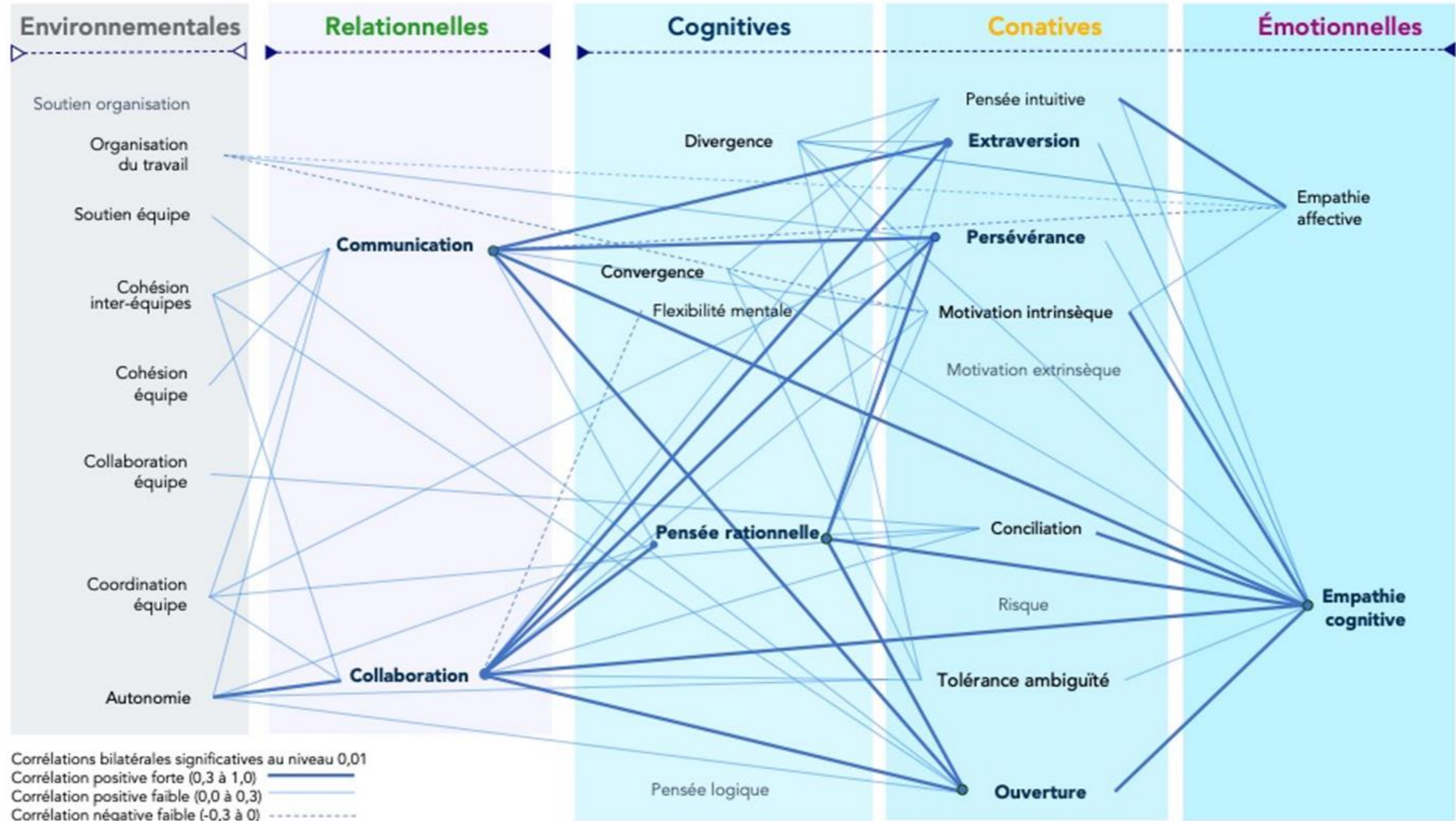
Capacités à utiliser ses émotions



### Environnementales

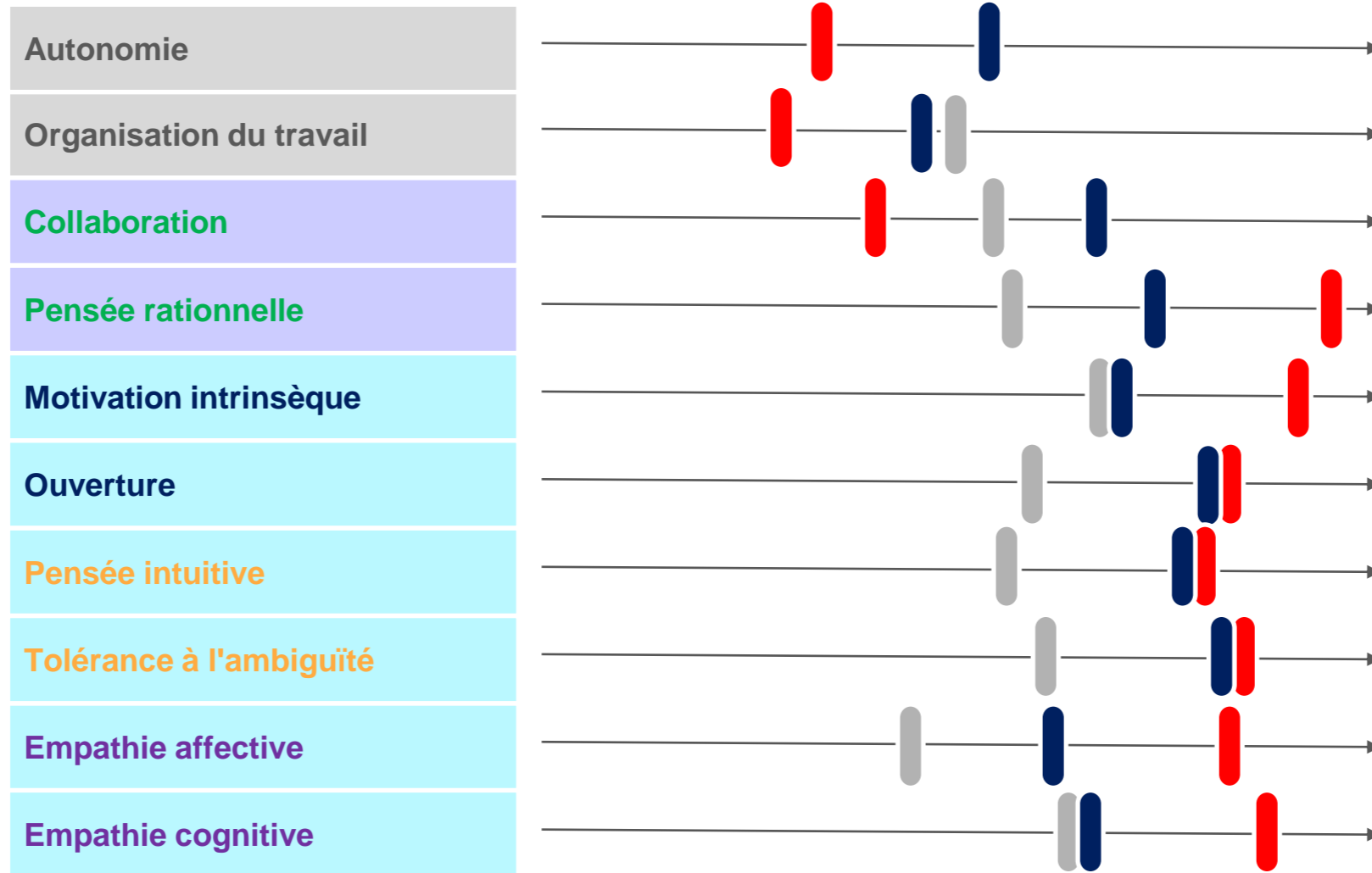
Perception de l'environnement de travail

- Cohésion équipe
- Coordination équipe
- Collaboration équipe
- Cohésion inter-équipe
- Organisation du travail
- Autonomie dans l'organisation
- Soutien de l'équipe au changement
- Soutien de l'organisation au changement



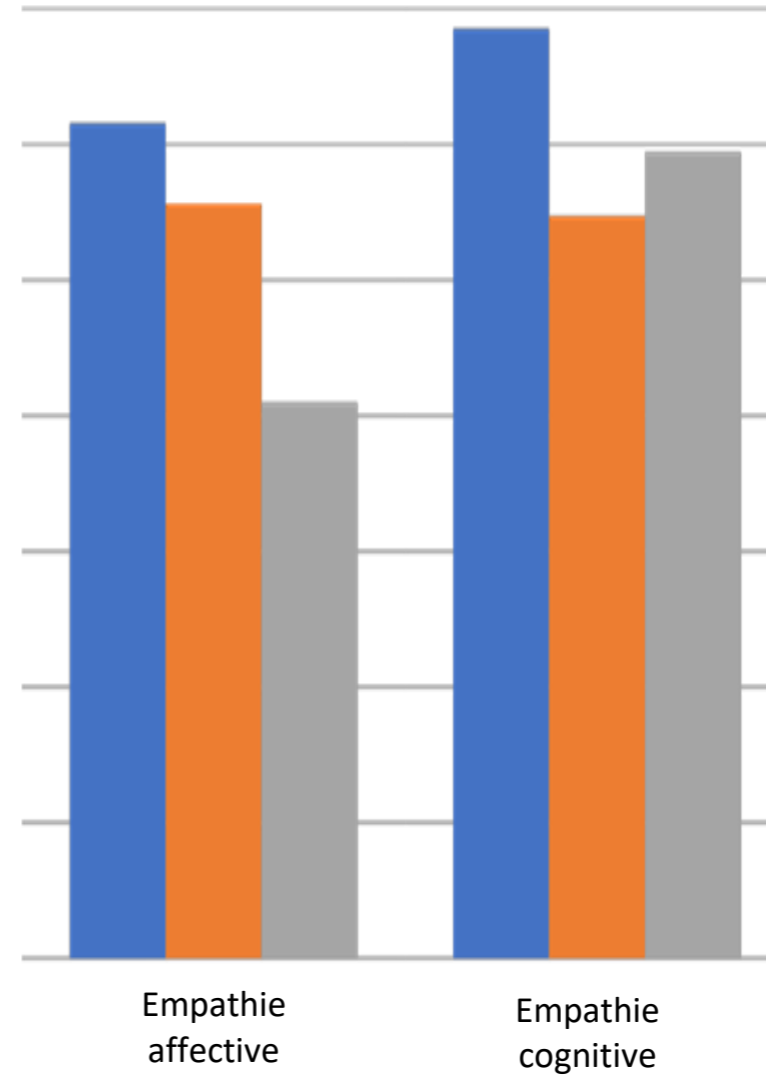


# Soft skills des intrapreneurs - public vs. privé



## 18 profils de soft skills pour innover - 146 combinaisons

<i>Profils</i>	
Environnement	Fertile
	Arable
	Ingrat
	Aride
Relations	Haut potentiel relationnel
	Relationnel intermédiaire
	Relationnel basique
Cognitif	Haut potentiel cognitif
	Transformateur adaptatif
	Transformateur dynamique
	Suiveur cognitif
	Mécaniste cognitif
Capacités Conatif	Haut potentiel conatif
	Souteneur conatif
	Suiveur conatif
Emotion	Haut potentiel empathique
	<b>Empathique uniforme</b>
	Florentin



# A chaque profil un accompagnement spécifique

	Profils	Stratégies prioritaires pour innover
Environnement	Fertile	Maintenir, cultiver
	Arable	Accompagner le management de proximité, acculturer et encourager
	Ingrat	Revoir l'organisation et les processus dédiés à l'innovation
	Aride	Auditer l'organisation, les processus, et évaluer le moral des équipes ciblées – ou abandonner
Relations	Haut potentiel relationnel	Mobiliser pour promouvoir le projet auprès des parties-prenantes internes et des équipes
	Relationnel intermédiaire	Former à la prise de parole en public et à l'animation de groupe
	Relationnel basique	Accompagner sur la conduite du changement, former sur les outils de communication et de facilitation
Cognitif	<b>Haut potentiel cognitif</b>	<b>Soutenir, vérifier que l'environnement n'est pas bloquant</b>
	Transformateur adaptatif	Soutenir, ne pas mettre à la direction de projets disruptifs
	Transformateur dynamique	Soutenir, former à la créativité, éviter la direction de projets en démarrage
	<b>Suiveur cognitif</b>	<b>Former suivant les besoins des projets. Donner des orientations claires ; procéder par étape</b>
Capacités Conatif	<b>Mécaniste cognitif</b>	<b>Former pour développer l'aptitude à appréhender l'incertain, éviter la direction de projets. Donner des orientations claires ; procéder par étape</b>
	Haut potentiel conatif	Soutenir, vérifier que l'environnement n'est pas bloquant
	Souteneur conatif	Encourager, privilégier dans les phases aval plutôt qu'amont
	Suiveur conatif	Former à l'action en incertitude, identifier les profils extrêmes pour agir sur les compétences déséquilibrées, éviter la direction de projets
Emotion	Haut potentiel empathique	Utiliser leur capacité à capter les besoins des parties-prenantes et utilisateurs, accompagner les profils extrêmes dans la gestion de leurs émotions
	Empathique uniforme	Former aux approches de type <i>design thinking</i> pour développer l'empathie cognitive
	Florentin	Mobiliser pour la captation des besoins utilisateurs, surveiller l'impact sur les équipes si en position de management

<b>Emotion</b>	Haut potentiel empathique	Utiliser leur capacité à capter les besoins des parties-prenantes et utilisateurs, accompagner les profils extrêmes dans la gestion de leurs émotions
	Empathique uniforme	Former aux approches de type <i>design thinking</i> pour développer l'empathie cognitive
	Florentin	Mobiliser pour la captation des besoins utilisateurs, surveiller l'impact sur les équipes si en position de management

## Trois grands enjeux

---

1. **Former et accompagner** l'individu dans la prise de conscience, la mobilisation et la légitimation des soft skills acquises dans des contextes de formation et de projets antérieurs ou extra-professionnels.
1. **Soutenir le management et les collectifs** de travail dans les processus d'intégration d'une diversité de profils et de reconnaissance des compétences transversales associées.
1. Conduire l'organisation à **développer un contexte de travail** et un environnement organisationnel permettant le développement des compétences transversales.

Mieux se connaître et comprendre son environnement de travail  
pour pouvoir se/le transformer

## ENJEU 1 : Former et accompagner l'individu dans la prise de conscience, la mobilisation et la légitimation des compétences transversales

---

### **Recommandation 1 : Sensibiliser et former aux soft skills pour transformer et innover dès la formation initiale**

- **Développer le travail collectif à l'école** comme véritable outil d'apprentissage avec la mise en place de projets collectifs, de démarches expérientielles
- **Former les enseignants** au développement et à l'accompagnement des élèves sur les projets collectifs

Les soft skills ont également un double bénéfice : elles présentent un **rôle central dans la capacité à apprendre** et favorisent **la réussite professionnelle**

## ENJEU 1 : Former et accompagner l'individu dans la prise de conscience, la mobilisation et la légitimation des compétences transversales

---

### **Recommandation 2 : Intégrer les soft skills et les méthodes de pédagogie active à la formation professionnelle**

- Reconnaître l'importance des soft-skills et le fait qu'elles **se travaillent**
- Développer des programmes favorisant les soft-skills en lien avec l'innovation et la transformation
- Inclure dans les enseignements techniques, scientifiques et managériaux des pédagogies développant également des soft-skills.
- Mettre en œuvre des pédagogies qui répondent à des **besoins plus transverses et qui sont appliquées à travers le développement de projets ancrés dans la réalité des contextes de travail**

## ENJEU 2 : Soutenir le management et les collectifs de travail dans les processus d'intégration d'une diversité de profils et des compétences transversales associées

### **Recommandation 3 : Faire de la diversité disciplinaire et culturelle une force exploratoire dans le travail d'innovation.**

- Favoriser l'intégration dans les services, les équipes, et en amont des projets, une **diversité de profils socioculturels, professionnels et/ou en termes de formation(s) antérieure(s)**

### **Recommandation 4 : Former les managers de proximité aux outils et indicateurs d'évaluation qualitatifs**

- **Accompagner les managers dans le développement des soft skills et de leurs équipes**
- **Soutenir la formation des managers intermédiaires** dans l'acquisition et le développement des soft-skills en complétant les référentiels **de France Compétences** par des éléments relatifs aux compétences transversales, sans prérequis

ENJEU 3 : Conduire l'organisation à développer un contexte de travail et un environnement organisationnel permettant le développement des soft skills.

---

**Recommandation 5 : Inclure aux missions professionnelles des possibilités d'appropriation personnelles du poste de travail et d'exploration des environnements extérieurs**

- Renforcer les possibilités d'aménagement de son poste de travail, notamment dans la gestion du temps et la réalisation des tâches
- Encourager les initiatives individuelles en termes de construction de contenus, d'exploration de projets potentiellement innovants et de développement des réseaux professionnels

**Recommandation 6 : Créer des dispositifs de mobilisation des intelligences multiples des individus au service de la transformation et de l'innovation**

- Développer et évaluer la capacité des organisations à faire circuler les informations en interne comme une ressource immatérielle déterminante de l'organisation – verticalement et transversalement



## ENJEU 3 : Conduire l'organisation à développer un contexte de travail et un environnement organisationnel permettant le développement des soft skills.

---

### **Recommandation 7 : Création d'un centre de ressources sur les soft skills pour les professionnels.**

- Monter une [concertation nationale de la formation](#) (publique/ privée) sur le développement de programmes sur les soft skills et leurs usages dans un cadre de transformation et d'innovation

#### **3 objectifs :**

- Mieux comprendre ou faire comprendre les enjeux de la formation aux soft skills face aux défis d'innovation et de transformation sociétales engagés par les mutations technologiques dans le monde du travail
- Produire des orientations et des ressources pour les formations et les organisations.
- Accompagner les organisations et les individus



**Les auteurs :**

Brieuc du Roscoät  
Romaric **Servajean-Hilst**  
Sébastien **Bauvet**  
Rémi **Lallement**





Étude

Envie de prolonger la discussion



Institut  
pour la  
transformation  
et l'innovation

iti



**FRANCE STRATÉGIE**

ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

A banner image featuring two hands reaching towards each other, overlaid with a network diagram of interconnected nodes and lines. The background is a light, textured surface.

iti  
institute

# Institut pour la transformation et l'innovation

Identifier et développer les soft skills pour transformer l'organisation et innover

empathie  
flexibilité  
cognitif  
persévérance