



Savoir-être ou ne pas être ? Telle est la question du manager d'aujourd'hui !

Révolu le temps où il suffisait pour un patron de faire état de son seul titre et pour un cadre dirigeant de se réfugier derrière ses diplômes en école de commerce ou de gestion pour asseoir sa légitimité auprès de ses collaborateurs. L'émergence d'une nouvelle génération de salariés (la fameuse génération Y) épaulée par l'influence à dimension ras-de-marée des réseaux sociaux modifie aujourd'hui considérablement une donne de management paraissant héritée d'un droit divin surgi d'un autre âge. Désormais, il n'appartient plus aux seuls collaborateurs de prouver leurs aptitudes et capacités. Au tour aussi des managers, y compris les plus hauts placés dans la hiérarchie, à démontrer leur juste place auprès de leurs subordonnés. Un changement dans les comportements au demeurant loin d'être simples à opérer au sein de nos entreprises encore très ancrées dans un système organisationnel de type pyramidal. Pourtant, une tendance venue droit des États-Unis s'avère en mesure de faciliter sans (trop de) douleur une telle mutation : celle des soft skills. Autrement dit, une manière d'aborder le management sur la notion non plus de savoir-faire mais d'abord et surtout de savoir-être.

Par Sylvie Masseau

explique Laurent **Pewzner** comédien de profession qui a fondé en 2005 Scène Expériences, une agence spécialisée dans l'animation de séminaires de cohésion d'équipe par l'improvisation théâtrale et le jeu de rôles, et dont la particularité est de compter dans ses rangs des formateurs majoritairement issus de grandes écoles de type HEC et Polytechnique. « Une des premières missions de l'improvisation se base sur le fait que pour prendre du plaisir à se glisser dans la peau d'un personnage, il faut arrêter de se juger soi-même si on veut que l'exercice fonctionne. D'où la nécessité d'un lâcher-prise. En une demi-heure de temps, on voit alors des gens jouer les fiers, les amoureux, les hypocrites, les coléreux ou les timides. L'initiation aux soft skills, au savoir-être en français, via l'improvisation théâtrale passe par un travail sur toute la gamme des sentiments. Autant d'émotions amenant les gens à vraiment lâcher prise pour ne plus s'adonner qu'au plaisir de jouer grâce à une notion de bienveillance et de rapport au jugement qui se modifie. On arrête à la fois de se juger soi-même et de juger les autres. C'est

Imaginez-vous dans la peau d'un grand timide et exprimez vos soft skills. La métamorphose de Jean, de tempérament d'ordinaire haut en cou-

De la raison à

l'émotion

Bien qu'encore à la traîne sur ce sens du collectif constituant l'essence même du savoir-être - entre autres l'esprit d'équipe, le partage, l'écoute, la solidarité, la communication, la gestion du temps et du stress - la sphère entrepreneuriale française n'en montre en effet pas moins un intérêt certain pour une plus grande prise en compte de celui-ci. D'ores et déjà, plusieurs grandes entreprises s'y appuient dans leur recrutement et, ainsi que le dit Laurent Pewzner, certaines grandes écoles l'intègrent dans leur enseignement. Une percée qui ne doit toutefois pas masquer le fait qu'à la différence de la Patrie de l'oncle Sam où les soft skills sont depuis des lustres parties prenantes dans leur système d'évaluation au point qu'il est impossible de rallier une université sans un solide dossier se devant d'inclure autant de bonnes évaluations scolaires que d'engagements sportifs, associatifs ou artistiques, le système éducatif français accorde traditionnellement une large importance à leur exact contraire que forment les hard skills. Lesquelles pourraient être définies comme nos compétences techniques, nos diplômes, en un mot notre savoir-faire. Et oui, notre façon de voir, de penser et d'éduquer privilégie avant tout le bulletin de notes et la course aux résultats. Peu importe les « particularités » personnelles auxquelles, soit dit en passant, les recruteurs accordent de plus en plus d'importance même si elles ne figurent en rien sur les diplômes ! Ainsi que l'énonçait (déjà) Voltaire en son temps « la France fait tard, mais enfin elle

mettre en place une politique d'évaluation RH, de notation et de formation par rapport à celles-ci. Ce qui, il faut le reconnaître, ne constitue pas une mince affaire » estime Laurent Pewzner. De son côté, le sociologue canadien Serge Harvey définit les soft skills comme des compétences plutôt orientées vers les interactions humaines et qui font appel à l'intelligence émotionnelle. Ce qui l'amène à les décliner sous quatre formes : personnelles (efficacité, fiabilité, identification à l'entreprise);



curriculum vitae que par les diplômes ! Toute la question est néanmoins de se demander si l'être humain peut s'assimiler uniquement à une formation ...

>> A la découverte d'un « moi » insoupçonné

Reste que l'importance de prendre en compte ce que le grand sociologue Pierre Bourdieu appelait « l'apprentissage tacite » est une idée qui commence à émerger doucement mais sûrement sous nos cieux hexagonaux. Apparition d'Internet oblige où l'information est beaucoup plus facilement disponible qu'elle ne l'était auparavant, il s'avère désormais nécessaire pour nos strates éducatives et professionnelles de passer d'une logique de « maître/savoir/élèves » à celle plus spécifique du coaching. Si le corps professoral français demeure encore très académique dans sa composition avec une majorité de chercheurs par rapport à des professionnels de terrain, certains établissements ouvrent toutefois leurs portes aux soft skills par l'entremise de cours de marketing stratégique et de séminaires de simulation d'entreprise consistant à plonger les étudiants dans une ambiance de travail qui pourrait être la leur dans quelques années. Quant aux entreprises, même si la crise économico-financière les renforce dans leur besoin de se référer à des valeurs traditionnelles de diplômes et d'expériences aguerries propres aux hard skills, elles n'hésitent cependant plus à tester les candidats à l'embauche avec des jeux de rôle en équipe et en individuel afin de pouvoir mieux cerner des compétences comportementales tels le goût pour l'action, la notion de responsabilité ou le travail en communauté. De telles pratiques d'observation comportementales sont-elles pour autant mieux vécues que de classiques entretiens par ceux qui en font l'objet ? « Ce type d'atelier ne génère

se mettant à travailler via ce biais, le participant se rend compte qu'il va se baser sur des ressources motivantes. Ce qui le conduit à demeurer en écoute en cas d'urgence ou d'imprévu. Il se rend compte aussi de sa capacité à se décontracter par rapport au jugement de soi-même, à la notion de performance ou d'enjeu, ce qui lui permet ainsi de rester opérationnel. En outre, l'improvisation tout comme le jeu de rôle engendrent une incroyable capacité à mobiliser de l'énergie, à accepter l'imaginaire de l'autre, à trouver un minimum de décontraction. Autant de clés qui créent alors un engouement et une vraie demande de suivi dans la mesure où s'établissent des liens directs avec des comportements professionnels ». Mais encore faut-il réussir à aligner les ressources personnelles de chacun avec le comportement professionnel que son entreprise et ses interlocuteurs attendent de lui, bref de trouver un juste équilibre entre hard et soft skills. D'autant qu'au regard de l'actuel paysage du travail, il devient crucial pour un manager d'établir ou renforcer un esprit d'entreprise en faisant tomber barrières « politiques » et enjeux purement carriéristes afin, si ce n'est de totalement les estomper, du moins aplanir de manière non négligeable les tensions pouvant régner au sein de ses équipes. Or, si une telle inclinaison à faire siennes des pratiques de soft skills s'observe souvent dans les rangs des créateurs d'entreprises encore en devenir avec un comportement et des attitudes de management plutôt axés sur le goût du risque et de l'aventure accompagné de l'envie de motiver ses troupes par la communication et la séduction, cela devient autrement plus complexe au sein des entreprises ayant déjà atteint un important développement où

