



TEST D'ORIENTATION PRINTEMPS 2021

---

---

# CATÉGORIE A

Durée : 3h00

---

---

NOM : \_\_\_\_\_

PRÉNOM : \_\_\_\_\_

COLLECTIVITÉ : \_\_\_\_\_

## FORMATION DEMANDÉE

Formation Tremplin (entrée directe)

**OU**

Préparation concours     Préparation examen :

Directeur de Police Municipale

Bibliothécaire

Attaché

Ingénieur

Attaché de conservation du patrimoine

Conseiller des APS

Capitaine

Directeur d'enseignement artistique

Autre : .....

### **CADRE RESERVE AU CNFPT**

Note finale : .... / 20

Appréciation du correcteur :

.....  
.....  
.....

#### **Décision d'orientation :**

Accès direct en préparation

Tremplin A module long (6 jours)

Autre parcours

**Ce test compte 22 pages**

## Objectif de ce test

Un concours ou un examen de catégorie A exigent un champ de connaissances élargi et une méthodologie de l'écrit rigoureuse.

Ce test a pour but d'évaluer les acquis et compétences indispensables pour engager une préparation dans de bonnes conditions.

## Compétences évaluées pour chaque séquence

- **Séquence 1 « Dégager l'information essentielle » :**

Notée sur 10 points.

Etre en mesure d'identifier les informations essentielles d'un texte et ses articulations logiques afin d'en effectuer une restitution fidèle.

- **Séquence 2 « Synthétiser et développer »**

Notée sur 10 points.

Etre en mesure de rédiger une note à partir d'un document professionnel et d'une commande.

- **Séquence 3 « Argumenter »**

Notée sur 6 points.

Formuler et développer avec clarté un argument prenant pour point de départ un visuel.

- **Séquence 4 « Expliquer un projet professionnel »**

Notée sur 4 points.

Savoir se positionner et être en capacité d'exprimer des compétences et savoir-être vraisemblables.

Pour intégrer la préparation demandée, le candidat/candidate devra obtenir une note finale supérieure ou égale à 10/20.

Le candidat/candidate devra apporter des réponses entièrement rédigées et structurées. Un candidat/candidate qui n'aborderait pas tous les exercices serait fortement pénalisé.

Il n'est pas obligatoire de répondre aux questions dans l'ordre, vous avez la possibilité d'aller et venir entre les questions.

La gestion du temps étant essentielle pour réussir ce test, il est vivement conseillé de lire les quatre séquences avant de commencer.

# Séquence 1 : DEGAGER L'INFORMATION ESSENTIELLE (10 points)

Cette séquence démarre par la lecture du texte suivant :

Votée en 2000, cette loi imposait aux villes de se doter de 20 % de logements sociaux en 2020. Des maires se refusent toujours à construire « social » malgré les sanctions financières

**I**l y a vingt ans, le 13 décembre 2000, la loi solidarité et renouvellement urbain (SRU) était adoptée. Avec une mesure très emblématique : l'article 55 qui imposait (et impose toujours) aux communes urbaines de se doter, sur leur parc de résidences principales, de 20 % de logements sociaux d'ici à 2020, un seuil porté pour 60 % des communes, avec la loi Duflot de 2013, à 25 % en 2025. Vingt ans après, où en est-on ? Entre 2000 et 2019, près de 870 000 logements sociaux ont été construits dans les communes dites déficitaires. Mais il aura fallu vingt ans de volonté politique ferme et repousser plusieurs tentatives parlementaires – et sur le terrain – de contourner cette loi ou d'en réduire la portée.

En 1997, à la faveur des élections législatives, Jacques Chirac perd sa majorité à l'Assemblée ; la gauche revient au pouvoir. Lionel Jospin, premier ministre, nomme Jean-Claude Gaysot, un communiste, ministre de l'équipement, des transports et du logement. Ce dernier est secondé par le socialiste Louis Besson, chargé du logement et vrai initiateur du texte. Trois ans plus tard, M. Gaysot, s'exprimant au Palais-Bourbon, rappelle que la gauche a à cœur de « s'attaquer aux inégalités, faire une ville mieux équilibrée, plus sûre, plus solidaire ». Dix-neuf ans après la décentralisation de 1981, qui a confié aux maires les compétences d'urbanisme, les bailleurs sociaux se plaignent, en effet, de ne pas pouvoir construire dans certaines collectivités et la production de logements sociaux a été divisée par deux, passant de 100 000 logements par an à 50 000. « Certaines communes se sont cantonnées dans une logique de refus de l'accueil, sur leur sol, de logement social », argumente alors M. Gaysot.

L'article 55 de la loi SRU entend donc, selon Louis Besson, « corriger cette tendance et réparer de façon plus équilibrée le logement social, dans un souci de mixité ». À l'époque, 728 communes de plus de 3500 habitants (ou de plus de 1500 en Ile-de-France), faisant partie d'agglomérations de plus de 50 000 habitants, sont concernées.

Le texte innove par rapport aux précédentes lois sur la ville avec son mécanisme d'incitation-coercition. Il confie aux préfets le soin de fixer des objectifs triennaux de construction ou de création à partir de bâtiments existants à chaque commune déficitaire afin qu'elle rattrape son retard. Si elle n'y parvient pas, une contribution de solidarité de 1000 francs (150 euros) par logement manquant et par an est prélevée, sorte d'amende décidée par l'Etat mais, par un système habile et vertueux, versée à la communauté urbaine pour être réinvestie dans le logement social, donc redonnée aux maires entrepreneurs.

**ENTRE 2000 ET  
2019, PRÈS DE  
870 000 LOGEMENTS  
SOCIAUX ONT  
ÉTÉ CONSTRUITS  
DANS LES  
COMMUNES DITES  
DÉFICITAIRES**

## RECORD D'AMENDEMENTS

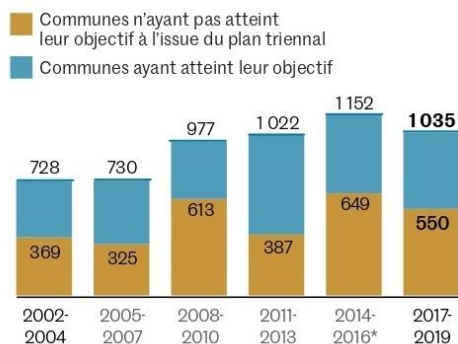
À l'époque, ces dispositions choquent les députés des partis d'opposition de droite et du centre. Le député (RPR) du Val-de-Marne Gilles Carrez, maire du Perreux-sur-Marne, spécialiste de l'urbanisme, prend la tête de la fronde et dénonce une « méthode normative, uniforme, centralisée, dogmatique. Il s'agit surtout de clouer au pilori un certain nombre de villes par une sorte de coercition exercée par l'Etat qui nie complètement les réalités locales. Au Perreux, ajoute-t-il en tant que maire, on ne voit pas très bien comment substituer aux 700 pavillons de la ville, les 1 839 logements collectifs sociaux que je devrai construire ». Eric Raoult, député (RPR) de Seine-Saint-Denis, maire du Raincy et ancien ministre de la ville, déclare, lui, qu'il n'appliquera pas cette loi « idiote et coûteuse, qui créera dans [s]a ville un climat de peur sociale », qu'il attise d'ailleurs avec de grands panneaux annonçant « Ici, bientôt, des logements sociaux ». Selon certains de ces contestataires tout en nuances, on en revient au « Gosplan » soviétique, et il ne manque qu'un « petit goulag au milieu » de ces nouveaux quartiers...

Après l'examen de 3200 amendements, un record à l'époque, la loi est adoptée le 13 décembre 2000 par 303 voix contre 218, « non sans effort pour rassembler une majorité, même à gauche », se souvient Thierry Repentin, alors chef de cabinet de Louis Besson et infatigable défenseur de cette loi.

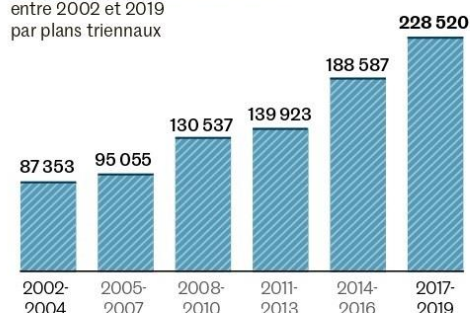
« C'est une loi fondatrice de la politique du logement, un pilier de la République, reconnaît Grégoire Fauconnier, géographe, auteur de *Loi SRU et mixité sociale : le vivre-ensemble en échec ?* (Omniscience, 238 pages, 20 euros). Elle a eu des effets très positifs, à tel point que certains élus de droite l'ont défendue, notamment Jacques Chirac, après sa réélection, en 2002. Le thème de sa campagne était la lutte contre la fracture sociale et il a empêché que des amendements de six sénateurs de droite vident l'article 55 de sa substance. En 2005, après des émeutes en banlieue, et alors que des élus UMP le pressaient d'assouplir le dispositif, Jacques Chirac a opposé une fin de non-recevoir et réclamé une application sans réserves de la loi. »

## Une loi efficace malgré des communes toujours récalcitrantes

**Des objectifs non atteints pour près de la moitié des communes déficitaires** (dont le pourcentage de logements sociaux est inférieur à ceux prévus dans la loi SRU), depuis 2002, par plans triennaux



**869 975 logements sociaux construits dans les communes déficitaires** entre 2002 et 2019 par plans triennaux



\* A partir de 2014, la loi Dufflot de janvier 2013 a rehaussé les objectifs de 20 % à 25 % de logements sociaux et a reporté l'échéance de 2020 à 2025

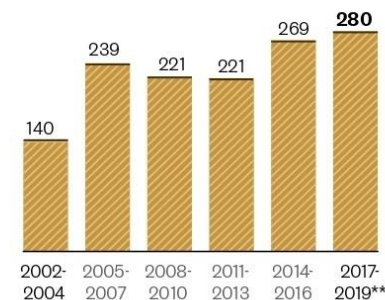
\*\* Communes proposées à la carence, arbitrage en cours

### POLITIQUE DU CHIFFRE

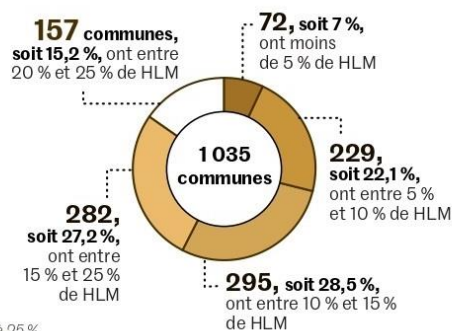
De multiples tentatives, en 2006 et 2007, de battre en brèche la loi SRU en modifiant certains paramètres, comme mutualiser l'objectif des 20 % à l'échelle intercommunale ou comptabiliser dans ces 20 % d'autres types de logements, par exemple en accession sociale à la propriété, échouent. Alors âgé de 93 ans, l'abbé Pierre vient en personne en fauteuil roulant, le 24 janvier 2006, à l'Assemblée, puis le 30 mars, au Sénat, lors de l'examen de la loi Borloo sur le logement, pour défendre la loi SRU, en appelant au président de la République, Jacques Chirac.

En 2013, la ministre du logement du gouvernement Hollande, Cécile Duflot, porte le seuil à 25 % pour les villes qui en ont besoin et recule l'échéance à 2025. Devant les faibles résultats obtenus, la loi Duflot durcit, au passage, les sanctions en laissant aux préfets la possibilité de quintupler les prélèvements financiers des communes « carencées » en logements sociaux, c'est-à-dire celles qui, déficitaires par manque flagrant de volonté, font l'objet de sanctions. Elle va même plus loin en autorisant les préfets à se substituer aux maires pour prendre la compétence d'exercer le droit de préemption voire délivrer des permis de construire, et instaure des obligations dites qualitatives parmi les logements sociaux créés, dont un minimum de 30 % de très sociaux et de 30 % d'intermédiaires. « *Ce n'est vraiment qu'à partir de 2012, quand les préfets ont fait preuve de fermeté et que l'Etat a cessé de se montrer faible face aux élus qui s'acharnaient contre cette loi, que la construction HLM a décollé dans le millier de communes déficitaires* », se souvient Emmanuelle Cosse, présidente de l'Union sociale pour l'habitat, ancienne ministre du logement de 2016 à 2017.

**Une augmentation du nombre de communes carencées** (communes déficitaires ayant eu un constat de carence et des pénalités aggravées), depuis 2002, par plans triennaux



**Répartition des communes déficitaires en 2017,** selon leur niveau de construction de logements sociaux en 2019



« *La loi SRU n'est, aujourd'hui, plus contestée dans l'Hémicycle, mais elle l'est sur le terrain, avec de multiples contournements permettant à certains maires de satisfaire à l'obligation chiffrée sans accueillir aucune famille* », regrette Grégoire Fauconnier. Ici, l'on ne crée que du social haut de gamme, dit PLS, là, on multiplie les logements étudiants ou les places en Ehpad, qui sont comptabilisés dans les 20 % à raison d'un logement par chambre ou par place. « *Cela permet de faire du chiffre et de loger une population un peu hors sol, sans enfant, peu demandeuse d'infrastructures publiques ou sociales* », remarque le géographe.

### AU PALMARÈS DES RÉCALCITRANTS

Dans les Yvelines, à Voisins-le-Bretonneux et Croissy-sur-Seine, les chambres d'étudiants, en Ehpad ou en foyer de jeunes actifs constituent 95 % des nouveaux logements sociaux créés ; la ville d'Orsay (Essonne) a atteint son quota dès 2006 en conventionnant, c'est-à-dire en basculant dans le régime HLM, ses 930 chambres universitaires ; Villefranche-sur-Mer (Alpes-Maritimes) a fait bondir son taux de logements sociaux de 6 % à 18 % en multipliant les chambres en Ehpad et en conventionnant des logements pour militaires.

Quelques maires se refusent toujours à construire « social » malgré les sanctions financières, que certains se vantent de préférer payer, voire en font un argument électoral. Le maire de Mimet (Bouches-du-Rhône), dont le parc HLM plafonne à 4,15 %, a même fondé une Association des villes carencées, qui compte une centaine de membres sur les 269 communes dans ce cas, comptabilisées en 2017. Selon la Fondation Abbé-Pierre et son palmarès triennal des « communes récalcitrantes », publié le 8 décembre, douze communes, dont trois en Ile-de-France et neuf en région Provence-Alpes-Côte d'Azur et dans le Gard mitoyen, battent un record de mauvaise volonté en étant six fois de suite, tous les trois ans depuis 2002, « en constat de carence », c'est-à-dire sanctionnées pour de bon.

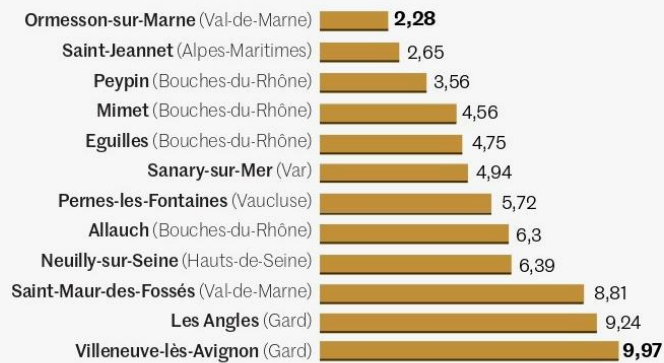
«Les logements HLM sont indéniablement mieux répartis dans les agglomérations urbaines et cette loi a stimulé leur construction là où ils manquaient, observe Tristan-Pierre Maury, économiste et coauteur de l'étude «Vingt ans après, la loi SRU produit une mixité de façade», publiée par l'institut des hautes études pour l'action dans le logement. Mais le mouvement a été contrarié par l'appauvrissement, dans la même période, des locataires de ce parc social qui se spécialise peu à peu dans l'accueil des plus pauvres. Les 20 % des ménages les plus riches se rassemblent plus que jamais dans leurs enclaves de prospérité et, lorsque la loi SRU a permis la construction de logements sociaux dans les quartiers chics, ils sont plutôt occupés par la frange la plus aisée des publics

La loi SRU aura en effet permis de fondre les HLM dans la ville et de modifier leur image de grands ensembles inhumains où régnerait l'insécurité. Elle a poussé les élus à créer des quartiers mixtes avec chacun sa part de logements sociaux, construits, dans 60 % des cas, par le même promoteur privé que ceux en accession, dessinés par le même architecte, proposant les mêmes matériaux et prestations : «Les HLM ont gagné la bataille architecturale, affirme Grégoire Fauconnier. Il y a certes encore des levées de boucliers à l'annonce d'un programme comportant des HLM, mais, une fois sortis de terre, ils sont acceptés, appréciés même puisque, avec l'explosion des prix de l'immobilier, ils permettent à des ménages aux revenus modestes ou moyens de rester dans leur quartier», ce qui est le but originel de la loi SRU. ■

ISABELLE REY-LEFEBVRE

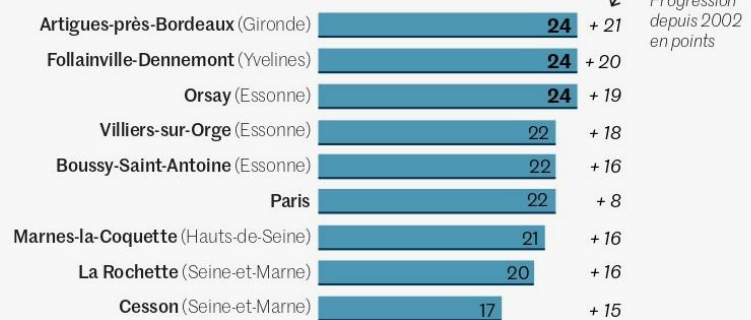
### 12 communes carencées à chaque bilan depuis 2002

Taux de logements sociaux en 2019, en %



### Une forte progression de logements sociaux dans certaines communes

Taux de logements sociaux en 2019, en %



Infographie Le Monde • Sources : ministère du logement, Fondation Abbé Pierre

## Exercice 1 (2 points)

Attribuez un titre **évocateur** à ce texte, puis expliquez brièvement votre choix.

Titre : .....

Explication :

.....  
 .....  
 .....  
 .....

## Exercice 2 (3 points)

Cet exercice comporte 3 questions portant sur votre compréhension de l'article.

**Consigne** : Répondez à chaque question en 1 à 2 phrases maximum.

Question 1 : Pourquoi la loi SRU est-elle présentée comme « une loi fondatrice de la politique du logement » ?

.....  
.....  
.....  
.....

Question 2 : Dans quelle mesure la loi SRU incite-t-elle les communes à atteindre l'objectif de l'article 55 ?

.....  
.....  
.....  
.....

Question 3 : « Les HLM ont gagné la bataille architecturale » : expliquez cette expression à partir des informations du texte.

.....  
.....  
.....  
.....



.....

.....

.....

.....

.....

## Séquence 2 : SYNTHETISER ET DEVELOPPER (10 points)

### Exercice 4 (10 points)

Cette séquence démarre par la lecture du texte suivant :

#### **Work**

SOFT SKILLS

# L'humain avant la technique

Les compétences humaines, telles que l'empathie et l'esprit d'équipe, avaient déjà la cote auprès des recruteurs et DRH. La crise du confinement est en train de leur donner une place essentielle dans l'entreprise de demain.



#### ÊTES-VOUS DANS LA TEAM «4C» ?

Créativité, esprit critique, communication, coopération, seraient au cœur des compétences douces, d'après de nombreux chercheurs et les experts de l'OCDE.

Autour de ce noyau, le second cercle serait dévolu au sens de l'initiative, au leadership, à l'autonomie et à l'empathie.



**F**rançois Dupuy, sociologue des organisations et auteur, notamment, de *Lost in management* (Seuil), en est persuadé : il y aura un avant et un après coronavirus dans le monde du travail. Tant d'un point de vue organisationnel qu'humain. «On découvre qu'un grand nombre de salariés sont en mesure de travailler à distance, plus régulièrement et sur des tâches variées, explique-t-il. Cela modifie à la fois l'organisation et la demande des collaborateurs envers leur entreprise, où l'on a le plus souvent conservé un schéma de "command and control", avec des hiérarchies prégnantes et une culture plus axée sur le processus que sur le résultat. Avec les nouvelles formes de travail, les priorités vont s'inverser.» Et les compétences managériales demandées par les employeurs, radicalement évoluer, si l'on en croit le sociologue : «Les managers qui s'en sortent pendant cette crise sont ceux qui savent communiquer avec précision, se montrent rigoureux, prévisibles dans leurs réactions, qui sont empathiques, suscitent la confiance et la coopération...»

Un gros coup d'accélérateur donc pour les soft skills ! Ces «compétences du XXI<sup>e</sup> siècle», non techniques, comme les avaient qualifiées dans les années 1990 Cisco, IBM et Microsoft, occupent le devant de la scène en cette période de télétravail généralisé. Si employeurs, recruteurs et DRH semblaient déjà «prosoft» avant la crise – en mai 2019, une étude Cadremploi Michael Page indiquait ainsi que plus de 60% des recruteurs seraient prêts à faire une croix sur des compétences techniques, ou hard skills –, il semble désormais impossible de faire sans ces «nouvelles» compétences comportementales pour exercer le difficile métier de manager. «Quand nous travaillons tous à distance, le grand défi devient la confiance, valide Louis Marty, tout frais diplômé d'HEC et responsable des affaires publiques de Doctolib depuis huit mois. Lui qui

considérait encore récemment les compétences techniques comme décisives et les compétences «douces» comme subalternes, a revu en profondeur son jugement : «Aujourd'hui, je travaille sur les différentes manières de susciter la confiance, de l'accorder, de communiquer de façon authentique et saine, et de permettre une plus grande autonomie de chacun dans son travail.» Des soft skills à 100% !

«La particularité du moment tient à ce que nous sommes entrés, avec la digitalisation et l'intelligence artificielle, dans une phase de révolution technologique majeure, analyse Frédéric Guzy, directeur général d'Entreprise & Personnel. Les entreprises s'interrogent désormais sur la prégnance des compétences technologiques alors que ces dernières sont menacées d'obsolescence rapide.» De fait, l'espérance de vie d'une compétence technique est passée d'une trentaine d'années dans les années 1970 à guère plus de... trois ans aujourd'hui, selon l'OCDE, voire dix-huit mois à peine dans l'informatique, et peut-être bientôt à un an et à six mois respectivement. L'important n'est plus de détenir des connaissances mais de savoir en acquérir d'autres en permanence : être agile et savoir apprendre font désormais partie des compétences déterminantes.

**L**es soft skills sont au centre de la capacité de réinvention d'une entreprise, estime Corinne Samama, coach de dirigeants et d'équipes.

Dans un monde en changement permanent, la réactivité, l'agilité, la capacité à créer du lien sont très recherchées, alors que ces compétences pouvaient n'être qu'une cerise sur le gâteau il y a encore dix ans.» Les transformations qui se succèdent risquent d'épuiser les collaborateurs qui, selon la coach, seront mieux armés s'ils développent leurs soft skills.

Au sein des laboratoires Merck, qui ont embauché 380 personnes en France l'année dernière et chercheront cette année encore 250 nouveaux collaborateurs, plus un seul recrutement sans une évaluation des compétences comportementales. «Tous les savoirs techniques matchent mais il reste un doute sur la personnalité ? On ne s'engage pas, confirme Eric Andrieu, le DRH du groupe. Dans notre référentiel de talents figurent des "cross-functional skills", en particulier la capacité à travailler en équipe, la gestion de projet, la communication et le self-management.» L'entreprise associe ses opérationnels au processus de recrutement et les forme à l'entretien, car «les managers ont une tendance naturelle à mettre en avant les prérequis techniques et à en faire l'enjeu principal du recrutement», précise le DRH. Le labo-

ratoire a défini son besoin en soft skills il y a six ans, lorsqu'il a énoncé ses valeurs – courage, performance, respect, intégrité, transparence et responsabilité. Et, plus récemment, le pharmacien a fait le constat d'évolutions de carrière trop standardisées, centrées sur le critère exclusif de la qualification technique, revisitant le dilemme propre à la relation entre expertise et management qui agite tant d'entreprises.

**A** Cadremploi aussi, les compétences comportementales sont au cœur de la décision d'embauche. «Depuis longtemps, nous étions attentifs aux savoir-être de nos salariés, précise Lise Ferret, la DRH du spécialiste du recrutement. Nos collaborateurs doivent d'une part savoir s'adapter et évoluer dans un environnement très changeant, d'autre part travailler sur un mode collaboratif et contribuer à des projets transdisciplinaires.» Les candidats rencontrent plusieurs membres de leur future équipe et se voient proposer... des «escape games», ces jeux d'évasion qui font appel à l'esprit d'équipe. «Ainsi nous pouvons cibler des talents qui n'ont pas une expérience préalable dans notre domaine, poursuit la DRH. Nous identifions par exemple qui contribue, qui écoute, qui prend le lead.»

Mais, si l'affaire est entendue pour les dirigeants et leurs DRH, la grande majorité des salariés reste à évangéliser, à en croire l'enquête réalisée en mars par OpinionWay pour Dropbox : 70% d'entre eux n'ont jamais entendu parler des soft skills, et 9% supplémentaires ne voient pas précisément ce que signifie l'expression. Etre évalué sur d'autres critères que les compétences intellectuelles et techniques ? Plus de la moitié envisagent la perspective comme motivante et bénéfique, mais près des deux tiers considèrent l'exercice comme «trop subjectif» et «imposant une pression supplémentaire». Pourtant, moult collaborateurs ignorés dans leur boîte hier, parce que techniquement insuffisants, vont voir fleurir des opportunités de progression s'ils parviennent à mettre en avant leurs qualités humaines. Car en ces temps de bouleversement, toutes les cartes managériales sont rebattues, prophétise François Dupuy : «Les situations de crise font toujours émerger dans les entreprises des personnalités que le fonctionnement bureaucratique empêchait jusqu'alors de s'exprimer pleinement.» C'est le moment où jamais de travailler vos soft skills ! \*

➡ Par Guillaume Le Nagard

# Soft skills versus hard jobs

---

Solidarité, empathie, résilience... Dans ces périodes troubles, les «compétences douces» sont plus que jamais nécessaires. Mais leur définition scientifique pose encore question, ainsi que leur mode d'apprentissage et d'évaluation. Débat.

---

/Q/

**Le terme de soft skills est mis à toutes les sauces. De quoi parle-t-on au juste ?**

**MICHEL BARABEL** Ce terme branché est en effet fourre-tout, on confond résilience et capacité à communiquer, empathie et capacité d'écoute... Il y a très peu de travaux scientifiques sur le sujet. Cécile Jarleton, doctorante en psychologie du travail, explique très bien l'amalgame entre trois concepts distincts : les traits de personnalité innés et stables dans le temps tels qu'extraversion/introversion, ouverture d'esprit, curiosité... ; les états émotionnels tels que bonne humeur, satisfaction, abattement, enthousiasme et, enfin, les compétences qu'on peut acquérir, consolider et actionner à tout moment, tels l'art oratoire, la créativité, l'agilité. Je rappelle aussi la définition du sociologue Guy Le Boterf, pour qui la compétence est l'activation de plusieurs savoirs, théoriques, techniques, comportementaux, dans un contexte donné permettant à un individu d'atteindre des résultats.



**MICHEL BARABEL**  
est responsable  
du master 2  
Gestion des  
ressources  
humaines, à l'IAE  
Gustave-Eiffel,  
à Paris.



**MAURICE THÉVENET.**

J'y ajouterai les valeurs, ce qu'on appelait les «vertus» autrefois, courage, loyauté, solidarité, engagement, etc. En outre, les soft skills découlent de la capacité à se mobiliser, à apprendre, à se connaître soi-même, à s'accepter, à se questionner et à assumer des relations positives avec son entourage. La coopération consiste par exemple à savoir travailler avec les autres, à interagir avec des chefs, des collègues, des pairs qu'on n'a pas choisis, et ce sur la longue durée. Par ailleurs, selon moi, la curiosité est une soft skill, car elle se traduit par la capacité à chercher l'information et à confronter les avis.

**En quoi ces compétences sont-elles plus nécessaires aujourd'hui qu'hier ?**

**M. T.** Relativisons ! Il semble qu'on redécouvre l'eau chaude. Les soft skills intéressent les organisations depuis longtemps, au premier rang desquelles l'armée, très concernée

par les questions de commandement. L'attention qu'on leur porte dépend beaucoup de l'état du marché du travail. Sur les métiers en tension, dans le numérique ou l'intelligence artificielle, les employeurs se préoccupent plus des hard skills que des soft. Cela dit, la transversalité du management exige aujourd'hui des salariés un sens accru du collectif, une agilité intellectuelle aigüe et une plus grande intelligence émotionnelle.

**M. B.** Avec cette terminologie anglo-saxonne, on assiste en effet à un relooking du savoir-être. Mais il y a un changement majeur. Auparavant, nous vivions dans un monde relativement stable et prévisible, nous pouvions considérer les compétences comme un «stock» ou un «actif». Il fallait les accumuler pour réussir professionnellement. Au XXI<sup>e</sup> siècle, la compétence est devenue un flux. Avec le big data, l'accélération des ruptures technologiques, l'accès libre à l'information, l'individu doit être capable de renouveler son stock, ce qui sonne le glas des seules hard skills. On assiste aujourd'hui à l'émergence des compétences «folles», les «mad skills», soit la capacité à exceller dans un domaine, à penser «en dehors» ou à être rebelle pour devenir «innovateur».

### **Les compétences techniques «dures» passeraient donc au second plan ?**

**M. B.** Je n'observe rien de tel. Pour moi, les soft skills subliment les hard skills, elles permettent de mieux les exploiter. Tel l'avocat très pointu sur la jurisprudence mais qui doit aussi être capable de faire un numéro de charme pour convaincre. En outre, les soft skills restent l'apanage de l'espèce humaine et sont donc le meilleur rempart contre le risque de domination de l'intelligence artificielle et des robots. La vérité est dans la faculté à combiner compétences dures et douces.

**M. T.** Les hard skills primaient à l'époque du plein-emploi et des «soft jobs», tranquilles et durables. En 2020, les soft skills prennent le pas dans une époque de «hard jobs», plus précaires, polymorphes et stressants. C'est aussi une façon de faire passer la pilule... Tous les problèmes de performance et de bien-être se résoudre dans la mise en œuvre des soft skills appropriées, qui seraient innées ou qu'il suffirait d'acquérir, sans effort. A la différence des hard skills, dont l'acquis n'est pas toujours garanti.

### **Comment détecter et évaluer des aptitudes si spécifiquement humaines ?**

**M. T.** C'est difficile et les recruteurs ne sont d'ailleurs pas toujours préparés à cet exercice. Les tests mesurent des prédispositions sociales, mais ne disent pas que le candidat sera efficace au poste. Il faut le faire parler de son passé, recueillir d'autres échos sur lui. Et se demander : qu'est-ce qui me ferait refuser ce profil ?

**M. B.** Les tests de personnalité et le recrutement affinitaire clivent la communauté RH. Certains assurent que l'utilisation des data gomme les biais qui faussent l'appréciation humaine. D'autres sont choqués par le caractère non scientifique de la méthode, qui a des qualités prédictives aléatoires. Ils pensent que les soft skills se révèlent en situation, par le biais des hackathons ou des exercices de simulation sur des cas concrets en lien avec le métier exercé.

### **De récents sondages montrent que ces évaluations effraient les candidats...**

**M. T.** Les soft skills paraissent difficiles à prouver pour 74% des salariés, selon un sondage d'OpinionWay pour Dropbox\*. Toutefois, si ces compétences donnent des points en plus pour décrocher un job, parce qu'elles révèlent leur implication et leur potentiel, alors les candidats sont d'accord à 75%. Une fois qu'ils sont embauchés, ils redoutent l'évaluation : qui leur dit que leur chef ne va pas «noter» à la tête du client ? Les salariés réclament des garde-fous.

**M. B.** C'est l'inégalité des chances dans l'évaluation qui effraie. Les soft skills ont, aux yeux des salariés, une dimension naturelle, innée. Mais elles reposent aussi sur un préalable culturel en fonction du milieu d'origine, qui les rend possiblement discriminantes et donc manipulables. C'est le mécanisme de reproduction des élites décrit par Pierre Bourdieu : tu me ressembles donc je t'embauche. En cela, les sondés ont en partie raison. Les DRH et managers doivent veiller à

être clairs et équitables dans le processus de sélection.

### **Peut-on enseigner ces compétences douces ?**

**M. T.** On peut les apprendre avec le temps et les travailler, mais cela reste du ressort de l'individu. Et non, on ne peut pas les enseigner comme une matière en soi, même si les écoles de gestion donnent, depuis cinquante ans, des clés sur la manière de les développer. Passer les gens à la moulinette de cours de communication formatés ou de séminaires comportementaux relève d'une approche mécaniste, voire magique, des choses.

On apprend bien quand on en ressent le besoin, et donc souvent après s'être frotté au terrain. La psychologue américaine Angela Duckworth, qui a étudié en 2004 les recrues de l'académie militaire de West Point, a repéré quatre facteurs favorisant un bon apprentissage des soft skills : y trouver un intérêt, avoir un objectif en tête en rapport avec ses pratiques professionnelles, découvrir par soi-même le sens de ses actions et avoir la volonté de changer, même à l'heure du TSP (tout sans peine) ! Je crains que l'entreprise ne soit tentée de se dédouaner de ces formations aux soft skills en demandant au seul salarié de s'en charger. C'est le revers de la personnalisation ambiante, dans le droit fil des injonctions du style «Soyez acteur de votre carrière» ou «Développez vos talents !». Il faut accompagner les personnes et responsabiliser les institutions.\*

♦♦ **Propos recueillis par Marie-Madeleine Sève**

(\*) Sondage réalisé du 21 au 27 février 2020, auprès de 1 030 salariés du secteur privé.



**MAURICE THÉVENET** est délégué général de la Fnege (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, en universités et en écoles du supérieur).

**72%** des actifs estiment que les soft skills sont des compétences importantes pour évoluer professionnellement.

**62%** des actifs estiment que les soft skills peuvent s'apprendre, mais 38% pensent qu'on ne peut pas se former et qu'elles s'apprennent sur le tas (ou pas du tout).

Source : étude réalisée par Harris Interactive pour Centre Inffo, du 16 au 20 déc. 2019 auprès de 1 159 actifs.

# Boostez votre adaptabilité !

# N

«Nous sommes dans une situation où toutes les entreprises naviguent à vue sur leur stratégie, leur façon de travailler, leur process. La capacité à faire face rapidement au changement est cruciale en ce moment», avance Dany El Jallad. Pour ce directeur au sein du cabinet de recrutement Robert Half, la recherche de candidats agiles, flexibles et adaptables ne date pourtant pas d'hier. A la fois qualité et compétence, l'adaptabilité est LA soft skill du moment... depuis un moment. Ce ne sont pas les salariés de PayFit qui diront le contraire. Passée en trois ans de 20 à 500 collaborateurs, cette start-up en hypercroissance redéfinit de façon récurrente le rôle de ses employés à l'aune de ses perpétuelles réorganisations. «Notre équipe commerciale a changé deux fois de logiciel CRM (gestion de relation client) en six mois pour suivre notre croissance. Des managers ont vu leur équipe doubler en quelques semaines», illustre Amandine Braillard, directrice des ressources humaines. Un environnement très mouvant que les salariés doivent intégrer. «Pour que ça marche, il faut créer en interne les conditions de l'agilité, prévient Florent Lothon, expert en méthodes agiles et management d'équipe. Pour cela, il faut désigner

---

Entre flexibilité mentale, agilité, connaissance de soi et esprit d'initiative, la capacité de s'adapter est la qualité recherchée par tous les recruteurs. La bonne nouvelle ? Cette aptitude peut s'acquérir.

---

des "sponsors" dans l'organisation. Par exemple, un membre de la direction, des chefs et cheffes de service, chargés de soutenir la démarche.» Un préalable que la future licorne a bien anticipé. Tous ses managers suivent en effet dès leur recrutement une formation complète de cinq jours autour du changement... et de la connaissance de soi.

### **Évaluez vos aptitudes cognitives**

«Dans une start-up, vous baignez dans une culture apprenante qui vous aide et vous pousse au mouvement. Dans un environnement moins agile, vous devrez davantage vous appuyer sur la connaissance que vous avez de vous-même pour vous adapter aux circonstances», rappelle Jean-Christophe Walter, coach et fondateur du cabinet EQuanimité Conseil Accordeur de soi. Comment faire ? Alexandra Didry, directrice R & D chez PerformanSe, nous met sur la voie : «L'adaptation, c'est le volet comportemental d'une aptitude cognitive, la flexibilité mentale.» Pour évaluer cette aptitude, la docteure en psychologie sociale préconise l'identification de trois freins : «La difficulté à lâcher prise, le souci du regard des autres et enfin la peur de la critique.» Si vous n'avez aucune difficulté à mettre un point final à un travail, quitte à ce qu'il ne soit pas absolument parfait, monter sur scène pour chanter *My Way* devant vos amis ou sortir en short sur l'esplanade de la Défense, il y a de fortes chances que vous soyez «adaptable».

Poussez plus loin votre réflexion en repérant ce que Christophe Deval nomme vos «deux ou trois peaux de banane». A savoir : êtes-vous pessimiste,

critique, enthousiaste, naïf, confiant ? Pour ce spécialiste en thérapies comportementales et cognitives, il faut évaluer ses propres réactions dans un contexte donné : lorsqu'un changement survient dans votre environnement professionnel, avez-vous la tentation de préserver votre point de vue ? Ou est-ce que votre première pensée, c'est plutôt «il faut que ça marche» ? «Le premier réflexe auquel il faut résister est la réticence, explique le coach. Ne vous dites pas : "Mon environnement change, je n'y arriverai pas." Demandez-vous plutôt ce qui ne change pas et ce que vous savez déjà faire pour répondre à la demande. Évaluez ensuite ce qui vous manque et quelles ressources vous devrez mettre en œuvre pour y parvenir.»

### **Inhibez vos émotions négatives**

Surtout, ne pas céder à ses premières émotions lorsqu'elles s'apparentent à la colère et à la révolte. «Lorsque survient un changement, il faut être en mesure de bloquer sa nature. Si votre tendance naturelle est au pessimisme ou au cynisme, il faut être assez rusé pour les inhiber de façon à ne pas se saboter soi-même», prévient Alexandra Didry. Concrètement, cela se traduit d'abord par un effort sur le vocabulaire employé. Évitez la négation et la critique ; aux «mais» et «ce n'est pas clair», préférez le «et», inclusif, le «comment», pragmatique, et le «dans quel but», qui vous situe dans l'action. Bref, ne faites pas état de l'intégralité de vos pensées mais servez-vous-en. «En cas de bouleversement, l'enjeu n'est pas de nier vos émotions mais de les écouter. Celles-ci sont la plupart du temps fonctionnelles et utiles», rappelle Christophe Haag, professeur en comportement organisationnel à l'EM Lyon Business School.

### **Modifiez vos process**

S'adapter, c'est aussi... jouer. «Reconsidérez sous un autre angle les sujets que vous traitez au travail : faites-le à plusieurs, en changeant de cadre ou de lieu», conseille Alexandra Didry. Le confinement est l'occasion d'échanger sur votre travail avec un regard neuf, via messageries et groupes de tchat ! En temps normal, Fabien, manager d'une grande collectivité locale, entraîne chaque mois son équipe de direction à tenir sa réunion hors les murs. Chaque fois, dans un lieu administré par la collectivité qu'ils gèrent ensemble, afin de permettre aux managers de discuter avec les agents de terrain. En délogeant la hiérarchie de sa tour d'ivoire, le responsable bouscule son mode de fonctionnement. «S'adapter, c'est sortir d'une habitude

qui utilise les mêmes processus et arrive toujours au même résultat», note Rébecca Prévost, psychologue du travail et coach en entreprise. Pour améliorer votre souplesse mentale, commencez donc par changer une ou deux petites choses dans votre façon de faire. «Intégrez des réseaux pros et échangez vos bonnes pratiques», conseille la coach. Toutes sortes de communautés de métiers existent pour transformer votre job, et votre vie, en learning expedition.

### **Allez sur le terrain (mental) de l'autre**

Enfin, pour intégrer l'agilité dans votre mode de fonctionnement, il faut savoir sortir de votre zone de confort physique et mentale. «Cela implique de se mettre en position d'étonnement et d'apprentissage. Et surtout d'arrêter de se dire qu'on sait, sinon on arrête d'écouter les autres», assure Christophe Deval. Responsable commerciale dans une petite entreprise de textile, Alice Voirin travaille à distance avec deux techniciens en transport de marchandises basés en Chine. «On ne se comprend pas toujours ! Quand je leur envoie une consigne, je leur demande de m'expliquer ce qu'ils en retiennent et je la reformule avec leurs mots à eux.» Écouter plutôt que répéter, c'est aussi ça, s'adapter ! \*

➡ Par Julie Krassovsky

### **ATTENTION À LA SURADAPTABILITÉ**

Vous dites toujours oui quel que soit le contexte ?  
Pour ne pas déplaire ? Pour prouver votre motivation ?  
Gare à la perte de crédibilité et au risque de burn-out !  
En effet, la suradaptabilité est facilement considérée comme un manque de personnalité. Le vrai risque est surtout de perdre le lien avec vos valeurs profondes, votre identité professionnelle (expertise) pour coller à des contraintes imposées. Ce «faux self» vous éloigne de vos propres envies et limite, du coup, votre créativité et votre capacité à prendre des décisions.

► ABONNEZ-VOUS À MANAGEMENT SUR MANMAG.CLUB /

59



## Le collectif d'abord !

# S

Selon l'étude menée en novembre 2019 par le spécialiste du recrutement HelloWork, 57% des recruteurs et 45% des candidats considèrent l'esprit d'équipe comme la plus importante des soft skills. Et il s'avère particulièrement nécessaire en cette période de confinement, au moment où rester attentif à l'autre, se serrer les coudes et se soutenir mutuellement deviennent de véritables exigences professionnelles. «L'esprit d'équipe est une compétence très demandée, cependant il suscite parfois quelques malentendus, observe Christelle Quaglino, responsable de l'offre Evaluation pour Adecco. Certains l'entendent comme la capacité à travailler en trois-huit et à transmettre les consignes. D'autres y voient

---

Travailler tous ensemble vers le même objectif ne va pas forcément de soi. Mais heureusement, il y a des méthodes pour y arriver...

---

une prédisposition à détendre l'atmosphère dans un service. Mais l'esprit d'équipe, c'est d'abord la capacité à se positionner au sein d'un groupe et à travailler avec des personnalités et des métiers différents pour mener à bien un projet collectif.» Christophe Deval, psychologue et auteur de *Soft Skills* (Vuibert, parution prévue en mai 2020), distingue plusieurs facettes dans cette compétence. D'abord, les aptitudes relevant de l'action : la collaboration, qui consiste à faire son travail en ayant toujours à l'esprit le souci de son impact sur les autres ; et la coopération ou contribution, qui désigne la capacité à préserver son autonomie tout en coordonnant son action à celle des autres. Ensuite, les compétences relevant de la cohésion : la solidarité, le partage, le don et contre-don, l'inclusion. Autrement dit, un cocktail d'aptitudes cognitives et émotionnelles.

### **Manager en position basse**

Pour insuffler à son équipe le sens du collectif, mieux vaut donc agir sur les deux tableaux. Une attitude adoptée d'emblée par Pascal Bordé, 46 ans, lorsque, professeur d'astrophysique à l'université de Bordeaux, il prend en 2016 la tête de son laboratoire de

recherche du CNRS. Dès son arrivée, il annonce la couleur à son équipe de 75 personnes : «Je suis quasi incompétent sur tous les sujets qui ont trait à la gestion d'un labo, j'ai besoin de vous.» Message reçu cinq sur cinq : les responsables chargés de l'administratif et des finances déploient des trésors de patience pour l'initier à ses nouvelles fonctions. «Je savais et je sais encore que les autres sont là, raconte Pascal Bordé. Et la réciproque est vraie.»

Une stratégie spontanée, certes, mais efficace, estime Philippe Guillou, formateur chez CSP the Art of Training : «En se plaçant volontairement en position basse, le leader construit la confiance, tisse et renforce les liens au sein de son équipe. Cela suppose une bonne dose d'humilité, mais facilite la fluidité des échanges et les prises de décision.» Pascal Bordé use d'une autre image. «Le statut pour moi n'est pas capital. Quand je délègue, je reconnais mes faiblesses, je lâche prise en laissant leur autonomie à ceux qui savent faire. C'est comme dans une cordée en montagne, celui qui est en difficulté l'annonce aux autres. Le groupe est alors capable de choisir la meilleure option et de faire un détour plutôt que de passer en force.»

### Danser le tango du «lead and follow»

Consultant spécialiste du collectif chez l'éditeur de tests d'évaluation PerformanSe, Arnaud Trenvouez recommande de s'approprier le principe du «leadership distribué» : chacun apporte son point de vue, mais c'est celui qui maîtrise le sujet qui prend la direction de la thématique qui le concerne. Dans ce tango du lead and follow, l'expert du moment n'est pas forcément le N + 1. Cependant, c'est lui qui mène la danse, tandis que les autres, manager compris, se laissent guider en toute confiance dans un souci bien compris d'intelligence collective.

Cette belle dynamique fonctionne à merveille... tant que tout le monde joue le jeu. Attention à la «paresse sociale» du collaborateur qui se contente de suivre le mouvement. Méfiance aussi à l'égard du compétiteur qui, s'il a parfois le don d'entraîner les autres, a aussi tendance à agir avant tout pour son propre compte. Ou encore du «héros» sacrificiel prêt à se tuer à la tâche pour des clopinettes. Ces killers de soft skills doivent être gentiment recadrés ou protégés d'eux-mêmes ! Votre team vous en saura gré.

### Déjouer les biais de groupe

«La base pour bien fonctionner ensemble, c'est de se connaître soi-même, de décrypter ses ressorts, ses réactions face à la nouveauté et à l'imprévu, d'être curieux des autres», souligne Pascal Bordé. Chez Mazars France, le programme Talent Booster propose des parcours ludiques et décalés pour se tester et

s'inspirer grâce à des jeux créatifs, des improvisations autour de la notion de leadership, des ateliers d'écriture ou des conférences sur l'ikigai (la raison d'être, en japonais). De son côté, la start-up Didask a recours à des modules d'e-learning courts, sur une large palette de soft skills, dont la collaboration. Ils expliquent chaque fois un mécanisme cérébral et interrogent les participants au moyen de quiz qui les aident à repérer et à déjouer leurs comportements réflexes tels que les biais de préjugé ou de favoritisme (lire l'encadré ci-dessous)

Arnaud Trenvouez souligne l'intérêt d'encourager et d'activer dans le groupe ce qu'on nomme la «mémoire transactive». En clair, la mémoire de groupe, qui permet de se reposer sur les savoirs que son voisin maîtrise parfaitement, sans encombrer la sienne d'éléments hors de sa spécialité. Ce qui suppose un climat de confiance et une bonne sécurité psychologique dans l'équipe. Et si l'esprit d'équipe consistait à apprendre à connaître l'autre pour lui faire confiance comme à soi-même ? \*

♦♦ Par Marie-Madeleine Sève

### FAVORITISME ET PRÉJUDICE: QUAND LE CERVEAU REJETTE LE COLLECTIF

«Notre cerveau simplifie les informations qui lui parviennent en distinguant deux catégories d'individus : les proches (ami, famille, collègue, voisin) et les non-proches (étranger, nouveau venu, différent...). Cela fausse automatiquement notre perception des autres», explique Emma Vilarem, docteure en neurosciences cognitives à l'agence de conseil Cog'X. De façon inconsciente, il y a «eux» et «nous», ce qui se traduit par deux biais dans nos comportements. Le biais de favoritisme : nous jugeons

les membres de notre groupe comme étant plus compétents, plus intéressants, plus aimables que ceux d'autres équipes. Et, a contrario, le biais de préjugé : les membres issus d'autres groupes nous paraissent plus ordinaires, moins intelligents, moins sympathiques et moins dignes de confiance. Pour bien faire travailler deux équipes ensemble, il est donc indispensable de les amener à se connaître. Par exemple grâce à un team building ou à une immersion du style «Vis ma vie».

► ABONNEZ-VOUS À MANAGEMENT SUR MANMAG.CLUB /

61

Source : « L'humain avant la technique » - Management





## Séquence 3 : ARGUMENTER (6 points)

### Exercice 5 (6 points)

Cette séquence démarre par l'observation d'une photo.  
Étudiez cette illustration, puis répondez à la question qui suit :





## Séquence 4 : PROJET PROFESSIONNEL (4 points)

Cette séquence est composée de deux exercices portant sur la situation suivante :  
Vous êtes convoqué/convoquée à un entretien professionnel pour un poste au grade de catégorie A suite au concours que vous venez de réussir. Le jury vous demande d'expliquer pourquoi vous souhaitez faire carrière dans la fonction publique territoriale.

### Exercice 6 (2 points)

Vous chercherez à expliquer au minimum **deux raisons qui vous ont motivées à choisir la fonction publique territoriale**. Chaque raison sera approfondie **en deux à trois phrases maximum**.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Exercice 7 (2 points)

Vous chercherez à mettre en évidence **les obstacles ou les points de vigilance** qui pourraient remettre en question un parcours professionnel dans la fonction publique territoriale. Chacun d'entre eux sera approfondi **en deux à trois phrases maximum**.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....