LES MIND SKILLS

MIND SKILLS

Pour bien penser dans un monde complexe

JUILLET 2020

convidencia
Créé par : Lionel Barets

www.mind-skills.eu



Un nouveau niveau de compétences

pour s'adapter à l'évolution du monde

Les problématiques actuelles de notre Société ainsi que les enjeux pour créer une nouvelle réalité nécessitent aujourd'hui que nous puissions échanger et réfléchir individuellement et collectivement à un autre niveau.

Étrangement, on observe que **dans un monde de plus en plus complexe** les gens tiennent **des raisonnements de plus en plus simples**.

En effet, garder une vision et un raisonnement simple.istes et caricaturaux dans un monde complexe permet de se rassurer et d'avancer. Cela fonctionne dans un système clos et déconnecté du monde et d'autres croyances.

Par contre, cela rend beaucoup plus compliqué le fait de s'inscrire de manière cohérente et sensée dans quelque chose de plus grand. Une nation dans son ensemble, le monde dans sa complexité, l'humanité dans sa diversité.

Cela ne permet pas de se développer comme acteur responsable et lucide des grands enjeux de notre époque.

« Les enjeux de notre époque nécessitent la capacité d'associer esprit critique ET ouverture d'esprit, respect de soi ET responsabilité civique, tolérance ET refus de l'absurdité, intérêt personnel ET sens social »

L’étroitesse d’esprit, souvent régie par la peur, est l’ennemi de la curiosité et de l’imagination.
Et nous avons, plus que jamais, besoin d’imagination pour faire évoluer nos organisations et la Société de manière générale. Il est bon de se rappeler que le meilleur ennemi de la peur reste la compréhension.

Le développement des compétences « hard skills » et des « soft skills » ne suffisent plus. Même en étant très compétent à ces deux niveaux, il est tout à fait possible d’avoir des pensées et des actes totalement inadéquats face aux réalités de l’entreprise (et par extension du monde plus global).

Exemple

Je peux très bien être au sommet de ma performance dans mon métier, me connaître suffisamment et avoir une belle collaboration avec mes collègues. Et je peux aussi totalement dysfonctionner dans mon entreprise qui vit une grande période d’incertitude car je ne suis pas capable de m’organiser dans un environnement changeant et imprévisible.
Cela peut me mettre dans une situation de stress, voire de tétanie. Je vais alors soit me désengager, soit vouloir tout contrôler et tout anticiper. Dans tous les cas, ces deux comportements sont totalement inadaptés à la situation actuelle.



A ce stade, je ne manque pas de « hard skills », ni de « soft skills », mais peut-être tout simplement de pouvoir prendre du recul et de voir l’incertitude comme quelque chose de normal. Une normalité dans laquelle je peux penser et agir différemment sans me sentir menacé.

Le terme de « mind skills » est utilisé ici pour **désigner les compétences & connaissances qui permettent de prendre du recul, augmenter la capacité à appréhender la complexité et penser plus adéquatement.**

Et, dans cet enjeu d'aider les individus à mieux « penser », **les entreprises ont un rôle prépondérant à jouer**.

D'une part, car elles sont les premières bénéficiaires de collaborateurs plus compréhensifs, plus résilients, voire plus sages. D'autre part, car elles ont un rôle qui apparaît de plus en plus essentiel dans l'élévation globale de la conscience des êtres humains. Rôle qui appartenait autrefois à la famille, à l'éducation, aux religions et même à la politique.

Toutes ces institutions ont souffert ces dernières décennies et ne sont plus nécessairement en mesure de soutenir seules l'ouverture d'esprit et l'évolution de la pensée.

Dans les lignes suivantes vous retrouverez une description plus approfondie des 3 niveaux de « skills » et des exemples spécifiques de « mind skills ». La fin de l'article sera consacrée aux rôles des entreprises dans le développement des « mind skills » des collaborateurs.



Les mind skills

comme nouvel espace de développement

Aujourd'hui, la gestion des compétences et du développement des collaborateurs se joue sur les 2 niveaux bien connus du « hard skills » et du « soft skills ».

Les hard skills

Les « hard skills » représentent les compétences nécessaires pour réaliser le métier, l'activité, la tâche principale, génératrice de valeur. Ainsi un soudeur doit savoir régler ses mélanges de gaz, préparer son support, souder avec précision et contrôler son travail.

Un formateur doit connaître sa matière et les techniques pédagogiques. Un programmeur doit maîtriser différents langages de programmation et gérer des bases de données.

Sans ces compétences de bases, un professionnel ne peut exercer correctement sa profession. Il est donc de sa responsabilité d'entretenir et de faire évoluer ses compétences pour rester performant malgré ou grâce au développement de nouvelles technologies ou techniques notamment.

Les « hard skills » permettent au professionnel de « savoir-faire », elles sont particulièrement centrées sur l'activité.

Les soft skills

Les « soft skills » représentent les compétences nécessaires pour collaborer avec les autres. Car, qu'il s'agisse de travailler en équipe ou de gérer des collaborateurs, la mauvaise communication reste le facteur premier de sous-performance, malgré des compétences « hard skills » très développées.

Nous allons ainsi retrouver dans les « soft skills » tout ce qui touche à la communication, au management, à la gestion de projet (qui peut être un hard skill pour certaines professions), les compétences de connaissance de soi et des autres avec les différents modèles de personnalité, la gestion du feedback, le leadership, la gestion du temps, l'assertivité, etc…
Bref, tout ce qui entoure les « hard skills » pour permettre à chaque collaborateur d'exploiter son potentiel au mieux et de travailler en équipe.

Les « soft skills » aident à développer le « savoir-être » du professionnel, elles sont particulièrement centrées sur la personne et ses relations.



Vers un nouveau type de compétences

Je remarque que depuis quelques années, un nouveau type de compétences émerge. Souvent non catalogué ou rangé par défaut dans les « soft skills », ce dernier adresse un tout autre niveau de compétences et devient de plus en plus essentiel. Pas uniquement dans le monde professionnel mais dans la Société à tous les niveaux.

Il est incontestable d'observer, à travers les réseaux sociaux, les débats publics, les médias, en politique et dans la rue, la **médiocrité grandissante des réflexions**. Le raisonnement d'un grand nombre de personnes reste trop inadéquat par rapport aux enjeux actuels. Or cette médiocrité se répand à une si grande vitesse qu'elle pollue les plus fragiles, les plus incertains, les moins informés.

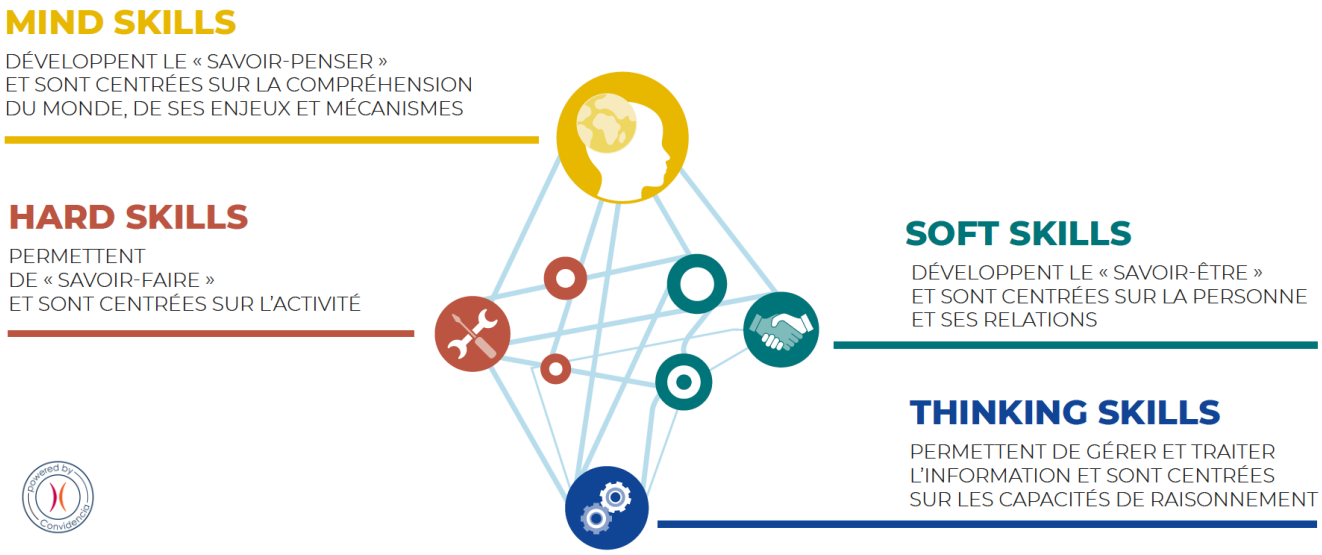
Il ne s'agit, pour la plupart, d'aucune mauvaise volonté mais d'un manque de connaissance permettant de comprendre la complexité du monde qui nous entoure plutôt que de se limiter à un petit carré de croyances très limitatives.

> ***« Je me limite à ce petit carré et le défend bec et ongle tout simplement parce qu'il me rassure et m'empêche d'être englouti par l'écrasante incompréhension du monde dans lequel j'ai du mal à m'inscrire. »***

Le résultat est flagrant : l'énergie des discussions et des échanges partent dans des débats stériles de défense de petits carrés et de tous les amalgames possibles.

L'impact de cette médiocrité est de plus en plus visible aujourd'hui à de nombreux niveaux: racisme, repli national, complotisme radical, amalgame, réécriture de l'histoire, négationnisme des changements climatiques, voir la science comme une croyance, etc…

Or, il existe des connaissances, des réflexions, des formations, des modèles, des écrits qui éclairent des milliers de personnes tous les jours et qui les aident à élever la pensée pour agir plus « justement » et en cohérence avec l'évolution du monde actuel.



Toutes les théories, empiriques ou scientifiques, qui contribuent à cette élévation de la pensée sont plus que bienvenues aujourd'hui. Elles permettent d'appréhender le monde, d'ouvrir les yeux plus grands, de stimuler l'intégration plutôt que la division.

Les « mind skills » sont les compétences qui permettent aux personnes de « savoir-penser » en cohérence avec l'évolution extrêmement rapide et complexe du monde.

9 exemples

pour développer les mind skills

Toutes ses approches amènent soit à pouvoir **prendre du recul,** soit à réfléchir de manière **plus systémique**, voire holistique. Elles contribuent toutes également à développer **plus de résilience**.

1. **Se reconnecter à la philosophie**
   De plus en plus de dirigeants et de managers aiment se reconnecter à la **philosophie** pour y puiser des regards pertinents face à de nombreux dilemmes qu'ils rencontrent. Cela les aide à prendre du recul, à ne pas tomber dans des pensées trop simplistes et à prendre des décisions plus éclairées.

2. **Des clés pour décoder le monde**
   Face aux enjeux de plus en plus importants de la diversité, de l'évolution culturelle de nos sociétés et du multigénérationnel, un modèle comme les **Valeurs Dynamiques** (qui intègre différentes approches dont la Spirale Dynamique) donne des clés particulièrement pertinentes pour décoder le monde à de nombreux niveaux.

3. **Les fondamentaux sociaux et écologiques**
   Que ce soit au niveau politique, social, individuel ou en entreprise, les fondamentaux sociaux et écologiques sont plus que jamais la clé de notre survie et de notre évolution. Pour ce faire, l'ensemble des principes de fonctionnement de l'économie doivent être repensés, et un modèle aussi compréhensible que la **Doughnut Economy** nous permet d'ouvrir facilement les yeux et de discuter immédiatement au bon niveau.

4. **Penser son avenir sans le planifier**
   Face à la réaction désabusée du plus grand nombre lors de la crise du Coronavirus et des changements de caps fréquents des différents gouvernements, nous avons pu constater à quel point la majeure partie des gens est très mal à l'aise avec la notion d'incertitude. Il est tout à fait normal de devoir changer rapidement de cap dans des situations volatiles et dangereuses (il suffit de demander à n'importe quelle startup ou petite entreprise), mais finalement, peu de gens l'ont bien vécu. Les **principes agiles et d'effectuation** sont des clés particulièrement pertinentes pour penser son avenir sans le planifier.

5. **S'ouvrir aux coïncidences heureuses**
   Toujours en lien avec le sentiment de perdre le contrôle tout en étant tenu de continuer à créer et à générer de la valeur humaine, financière, sociale, il est particulièrement intéressant de s'intéresser aux mécanismes de la **Sérendipité**.

6. **Générer un sens de la cohérence**
   Le mal-être grandissant au sein et à l'extérieur des organisations nous interroge plus que jamais sur la notion de bien-être et de santé. Comprendre ce qui contribue à rester en bonne santé physique et mentale nous permet de prendre facilement davantage soin de nous-même et des autres. La **Salutogénèse Appliquée** éclaire autant les managers que les collaborateurs sur ce qui peut être facilement en place pour générer un sens essentiel de la cohérence et lutter facilement contre le stress.

7. **Intégrer raison, intuition et émotions**
   La nécessité de voir le monde différemment pour le réinventer n'est-il pas un rôle premier de **l'Art** ? Ouvrir nos esprits à l'Art pour les faire évoluer est une clé à la portée de tous. L'Art nous permet de sortir de nos schémas de pensée en intégrant raison, intuition et émotions.

8. **Garder un esprit critique**

   Dans un monde où théories du complot, déni de la science, amalgames et croyances fantaisistes se répandent, il est important de garder un esprit critique et de pouvoir faire la part des choses. Il est essentiel de pouvoir garder une bonne hygiène mentale et de ne pas tout accepter comme idées ou pensées sous le prétexte du relativisme. Combiner ouverture d'esprit et esprit critique est totalement essentiel et nécessite une certaine rigueur intellectuelle. La **Zététique** qui vient du grec « zētētikós» et signifie « qui aime chercher » est particulièrement aidante pour ne pas être submergé dans un monde de désinformation.

9. **Développer un regard plus spirituel**

   Face à la crise de sens et la perte de repère, développer un regard plus spirituel sur l'existence peut également diminuer les peurs, les frustrations et porter un regard plus bienveillant sur soi et le reste du monde. Il existe aujourd'hui de nombreux modèles de nouvelles spiritualités non dogmatiques qui peuvent nous aider à redonner du sens à notre expérience de vie. Celui des **Familles d'Âmes** est un très bon exemple.



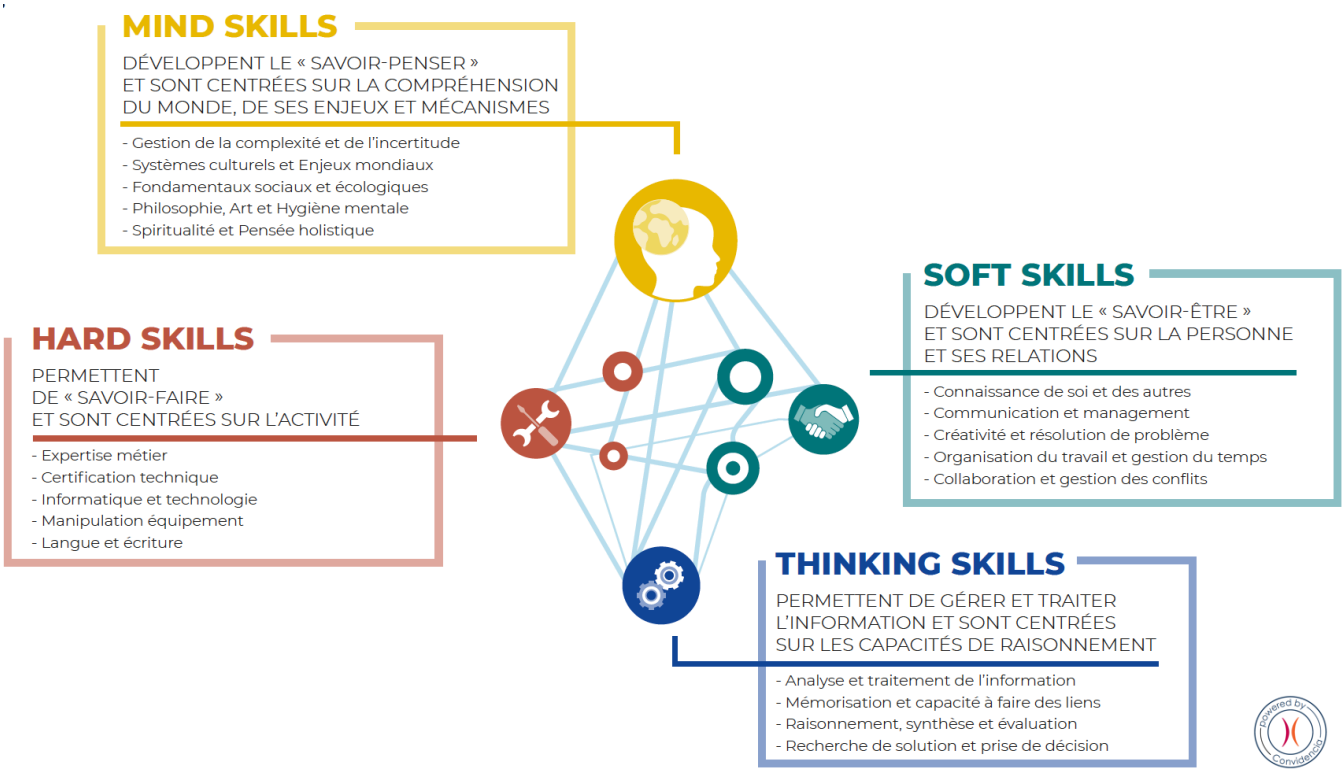
Application

en fonction du niveau de compétences

Il est important de noter qu'un modèle peut s'appliquer sur **les 3 niveaux « hard skills », « soft skills », « mind skills »** suivant le degré d'application qu'on lui donne.

Par exemple, l'inspiration de savoir qu'on peut s'organiser dans l'incertitude sans perdre le contrôle est un « mind skills ». Mais l'application des méthodes agile à la gestion de projet en avançant étape par étape avec tous les outils s'y référant est une compétence liée aux « hard skills » pour un chef de projet.

De même, comprendre le stade de développement des cultures et de la maturité me permettant de poser un regard plus systémique sur le monde est un « mind skills ». Appliquer le modèle pour améliorer ma communication et ma collaboration avec les autres serait alors une compétence liée aux « soft skills ».



Je souhaite également faire une distinction importante entre ce que j'appelle les « mind skills » et ce que certains désignent comme des « thinking skills ».

Les « thinking skills » sont les compétences cérébrales qui permettent à notre esprit de capter, trier, gérer et retenir l'information. Elles permettent de faire des liens et d'avoir un esprit critique sur les informations reçues.

Les « thinking skills » sont les capacités à traiter l'information.
Les « mind skills » sont les connaissances qui nourrissent notre esprit pour l'ouvrir plus largement et poser un regard plus intégratif et sage sur le monde. Nous pourrions aussi parler de « open mind skills ».

Les professionnels d'aujourd'hui et n'importe quel être humain de manière générale n'ont plus seulement besoin de compétences pour bien faire leur travail. La difficulté à soutenir une réflexion adaptée et les choix qui en découlent dans un monde qui nous dépasse tous nécessite d'attirer l'attention des entreprises pour élever le débat.

Le rôle des entreprises

dans le développement des mind skills



Cela fait bien longtemps que les entreprises ne sont plus en charge uniquement de produire de la valeur, générer de l'emploi et rémunérer correctement leurs employés.
Les organisations ont, années après années, endossé de nombreuses autres responsabilités qui outrepassent leur mission première en tentant de compenser des dysfonctionnements grandissants et les nouveaux besoins de nos sociétés.

Un jeune collaborateur au début de sa carrière, fraîchement sorti des études est relativement inadapté aux besoins des entreprises aujourd'hui. L'école ne forme plus selon les besoins de la Société mais continue de dispenser des programmes relativement poussiéreux à la pédagogie dépassée. Les entreprises se voient donc contraintes d'investir du temps, de l'énergie et des budgets importants dans la formation de ses propres collaborateurs dès le début de leur carrière. Elle va en outre devoir continuer cet investissement tout du long pour adapter les

compétences aux évolutions du monde, tenter de retenir ses talents et assurer l'employabilité de ses salariés.

Certaines entreprises doivent également aller jusqu'à l'alphabétisation, et à l'éducation aux normes sociales de certains collaborateurs qui n'ont pas eu la chance d'avoir les apprentissages adéquats à travers la scolarité et l'éducation parentale. La disparition du service militaire, par exemple, n'a plus permis à de nombreux jeunes sans repère, d'avoir une dernière chance d'acquérir la notion de « cadre et de structure » tellement essentielle pour évoluer sereinement dans un esprit de civisme et non de révolte et de colère permanente.

Ces dernières années, les organisations ont également dû faire face à l'augmentation des moyens à investir pour garder la motivation de leurs collaborateurs à travers de nombreuses vagues humanistes. De nombreuses entreprises se sont senties responsables du bonheur de leurs employés, de leur quête de sens et de leur épanouissement. Elles ont également dû intégrer la notion de génération et de multi-culturalité.
Sans parler des contraintes environnementales et sociales qui ont également enrichi considérablement la palette de responsabilités des entreprises, le tout dans un contexte qui évolue sans cesse, qui s'accélère, qui est hautement complexe et de plus en plus incertain.

Est-ce normal ?
Est-ce à l'entreprise de prendre tout cela en charge ?

Je ne sais pas si c'est normal. Du point de vue de l'entreprise, il y a quelque chose d'un peu injuste. C'est toujours aux mêmes qu'on demande les plus grands efforts pour équilibrer le marché, l'emploi, le chômage, les pensions, les maladies/invalidités, les compétences, l'éducation, l'économie, le bien être, l'écologie, … Tout en étant sans pitié sur le besoin de rentabilité, de développement, de gestion de la concurrence et la satisfaction absolue du marché et des clients.

D'un autre côté, tous ces besoins doivent être pris en charge et qui mieux que le monde des entreprises pour y arriver ? L'écosystème des entreprises et des associations est probablement le système le plus résiliant, le plus adaptatif au

monde qui évolue, le plus efficace, le plus novateur. On ne peut pas dire la même chose du système politique, ni de l'éducation et des administrations en tout genre.

Les entreprises n'ont pas le choix, elles doivent produire bien au-delà de leur rôle premier, elles doivent palier aux dysfonctionnements des institutions et à l'évolution des contraintes et des besoins en développant un impact le plus significatif possible sur la bonne marche du monde sur les aspects sociaux, écologiques et humanistes.

Pour aller plus loin

Et si vous souhaitez déjà explorer quelques-unes de ces compétences ? Voici quelques liens à parcourir avec curiosité.

Le site de Philosophie et la Management : https://philoma.org/

Un descriptif de l'outil des Valeurs Dynamiques :
https://www.convidencia.com/approche/outils/valeurs-dynamiques/

L'article sur la Sérendipité de Wikipédia :
https://fr.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9rendipit%C3%A9

Un article sur la Salutogénèse Appliquée dans HRmagazine:
https://hrmagazine.be/fr/operations/la-salutogenese-pour-ameliorer-la-sante-dans-l-entreprise

Le dossier sur Doughtnut Economy réalisé par Oxfam Magasins du monde :
https://www.oxfammagasinsdumonde.be/blog/2020/02/27/leconomie-du-donut-comment-faire-converger-nos-societes-a-linterieur-des-limites-sociales-et-planetaires/

Un article de Grégoire Jeanmonod sur le rôle de l'Art :
https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/06/30578-pour-inventer-le-monde-dapres-sortez-de-vos-schemas-de-pensee/

Conclusions

Alors que les « hard skills » sont très orientées vers le « comment » et les « soft skills » sont très orientées vers le développement de la personne et de ses relations, les « mind skills » aident la personne à développer une pensée plus sensée.

L'objectif est d'appréhender le monde complexe et ses transitions multiples. Le fait de comprendre un peu plus les enjeux globaux permet de ne plus subir cette complexité et de ne pas sombrer dans une trop grande simplification des choses entraînant des pensées limitées, extrémistes, voire d'une grande médiocrité.

Les entreprises ont un rôle essentiel de développement de ces « mind skills » auprès de leurs collaborateurs et même éventuellement de manière plus large. Elles en seront les premières bénéficiaires et contribueront activement à une évolution salvatrice de la pensée globale.

Partagez vos expériences

Vous souhaitez réagir, partager vos expériences ? Vous souhaitez contribuer à enrichir la liste des connaissances, modèles et théories qui nourrissent les « mind skills » ? Venez faire un tour sur la page consacrée aux mind skills.

www.mind-skills.eu

MIND SKILLS

A propos de l'auteur

Lionel Barets

CEO et fondateur de Convidencia

Expert en changement et management Agile
Co-auteur de la méthode ParticipAgile
Chroniqueur sur LN24 et HRMagazine
Conférencier

lionel@convidencia.com



Qui sommes-nous ?

Nous sommes Convidencia, une société de conseil en management située à Bruxelles, en Belgique.
Nous aidons les organisations à évoluer et à se transformer sereinement. Nous soutenons et menons les entreprises vers plus de coopération, d'agilité, d'innovation et vers une performance durable.
Nous soutenons leurs transformations organisationnelles, changements culturels, transitions agiles et le développement de l'intrapreunariat.

convidencia

www.convidencia.com