

# HESTER

Construction de l'exercice d'identification et de justification des Soft Skills



# À PROPOS

Justine Massu est docteur en Psychologie. Elle est rattachée à l'IRG de l'Université Paris Est Créteil, chercheuse en Innovation managériale chez Skapa, agence de Design, et chercheuse sur des missions en freelance, notamment pour Jobteaser. Elle construit des outils psychométriques, mène des recherches appliquées dans les organisations sur différentes thématiques telles que la créativité, l'innovation, les soft skills, le management et l'intrapreneuriat.



## Contact

 LinkedIn

[innovation@jobteaser.com](mailto:innovation@jobteaser.com)

Jérémy Lamri est un entrepreneur, cofondateur de Monkey tie, du Lab RH et du Hub France IA. Il dirige actuellement le Pôle Recherche & Innovation de JobTeaser, leader européen de l'emploi et de l'orientation des jeunes. Il a étudié à Oxford et HEC Paris, et est titulaire d'un doctorat en psychologie de Paris Descartes. Il est l'auteur de trois ouvrages publiés aux éditions Dunod : Innovations RH, Les Compétences du 21ème Siècle et la digitalisation de l'orientation.



## Contact

 LinkedIn

[innovation@jobteaser.com](mailto:innovation@jobteaser.com)

# CADRE THÉORIQUE

Si le terme de soft skills est répandu dans la recherche et dans la pratique, un consensus concernant leurs nombres, définitions et interdépendances n'est pas encore atteint. L'objectif de cet outil est de proposer une taxonomie organisée de soft skills, ainsi que leurs définitions et des exemples d'opérationnalisation à différents niveaux de maîtrise de la compétence permettant à l'individu de s'auto-évaluer.

## Définition

Nous pouvons nous appuyer sur les travaux de Haselberger et d'autres auteurs au sein du projet ModEs (2012) pour définir les soft skills comme *"une combinaison dynamique de compétences cognitives et méta-cognitives, de compétences interpersonnelles, intellectuelles et pratiques. Les soft skills aident les personnes à s'adapter et à se comporter de manière positive afin qu'elles puissent faire face efficacement aux défis de leur vie professionnelle et quotidienne"*.

# LES MODÈLES

Nous nous sommes appuyés sur deux modèles de soft skills afin d'en étudier le nombre et l'interdépendance. Ces modèles ont été sélectionnés pour la rigueur de leur démarche scientifique et pour leur visée appliquée.

Le premier modèle est le modèle construit et mis à jour par O\*NET. L'**Occupational Information Network** (O\*NET) est une base de données en ligne gratuite et libre de droit qui contient des centaines de descriptions de postes. O\*Net a été développé sous le parrainage du ministère américain du travail.

Les postes répertoriés, leurs activités et compétences associées sont mis à jour tous les ans grâce à des données provenant de titulaires de poste et de psychologues du travail. 969 postes sont actuellement répertoriés.

Pour chaque poste, O\*NET fournit notamment une évaluation des niveaux de compétences et de connaissances requis pour effectuer le travail. C'est dans ce cadre que le modèle de soft skills a été développé. La base O\*Net est la seule base de données sur les compétences transversales qui part d'un postulat empirique et qui est mise à jour de façon récurrente (Burrus, Jackson, Xi, & Steinberg, 2013; National Research Council, 2010).

Son applicabilité en France n'a pas encore fait l'objet de publication scientifique.

## Les compétences de base et transversales identifiées par O\*Net

O\*Net distingue sept catégories de compétences.

Les compétences dites « de base »: elles facilitent l'apprentissage ou l'acquisition plus rapide de connaissances :

- Les compétences relatives au contenu: nécessaires pour travailler et acquérir des compétences plus spécifiques dans différents domaines (ex : Compréhension écrite, écoute active).

- Les compétences relatives au processus : contribuent à l'acquisition plus rapide de connaissances et de compétences dans une variété de domaines (ex : Pensée critique, Apprentissage actif).
- Les compétences transversales: elles facilitent l'exécution d'activités dans différents emplois
- Les compétences sociales : utilisées pour travailler avec les gens afin d'atteindre les objectifs (ex : Perception sociale, Coordination).
- Les compétences de résolution de problèmes complexes: utilisées pour résoudre des problèmes nouveaux et mal définis dans des contextes complexes du monde réel (ex : Identification de problèmes, Génération d'idées). NB : Ces compétences constituent aussi les étapes du processus créatif appliqué en organisation.
- Compétences systémiques : utilisées pour comprendre, contrôler et améliorer les systèmes socio-techniques (ex : Jugement et Prise de décision, Analyse des systèmes)
- Compétences en matière de gestion des ressources : utilisées pour allouer les ressources de manière efficace (ex : Time Management, Management des ressources humaines)
- Compétences techniques : utilisées pour concevoir, mettre en place, faire fonctionner et corriger les dysfonctionnements impliquant l'application de machines ou de systèmes technologiques (ex : Analyse des opérations, Conception de la technologie). NB : Ces compétences nécessitent une spécification plus importante des connaissances et des outils utilisés sur le poste – Elles ne sont pas retenues pour la construction de notre modèle car elles sont spécifiques à certains métiers et difficilement applicables à la plupart des postes.

Le second modèle est le modèle eLene4work. C'est un référentiel créé par l'UE dans le cadre du programme Erasmus +. Fruit du travail commun de nombreuses universités européennes, il est très documenté, alimenté et maintenu avec de la matière pour développer chaque soft skill. Malheureusement, si des analyses statistiques sont évoquées (Cinque, 2016), elles ne sont pas rendues disponibles.

Le résultat est une liste de 22 compétences réparties en trois groupes principaux :

- Compétences personnelles, c'est-à-dire capacité d'apprentissage, tolérance au stress, éthique professionnelle, conscience de soi, engagement, équilibre de vie, créativité/innovation ;
- Compétences sociales, c'est-à-dire communication, travail d'équipe, réseau de contacts, négociation, gestion des conflits, leadership, adaptabilité culturelle ;
- Compétences contenu-liaison/méthodologie, c'est-à-dire orientation client/utilisateur, amélioration continue, adaptabilité au changement, orientation vers les résultats, capacités d'analyse, prise de décision, compétences de gestion, recherche et gestion de l'information".

Nous avons donc croisé les deux modèles afin d'assurer la prise en compte du plus grand nombre de compétences distinctes et nous avons confronté les définitions des compétences communes.

# COMPETENCES RETENUES

Source	Nom	Définition
O*NET	Compréhension écrite	Comprendre des phrases et des paragraphes écrits dans des documents liés au travail.
O*NET	Ecoute active	Accorder toute son attention à ce que disent les autres, prendre le temps de comprendre les informations exprimées, poser les questions appropriées et ne pas interrompre à des moments inopportuns.
O*NET	Expression écrite	Communiquer efficacement par écrit en s'adaptant aux besoins du public.
O*NET	Expression orale	Parler à ses interlocuteurs de manière à transmettre efficacement l'information.
O*NET	Mathématiques	Utiliser les mathématiques pour résoudre des problèmes.
O*NET	Sciences	Utiliser des règles et des méthodes scientifiques pour résoudre des problèmes.
O*NET	Apprentissage actif	Comprendre les implications de nouvelles informations pour résoudre des problèmes et prendre des décisions actuelles et futures
O*NET	Stratégies d'apprentissage	Choisir et utiliser des méthodes et procédures de formation/instruction adaptées lors de l'apprentissage ou de l'enseignement de nouvelles choses.
O*NET	Evaluation	Suivre/évaluer ses propres performances, celles d'autres personnes ou d'organisations afin d'apporter des améliorations ou de prendre des mesures correctives.
O*NET	Pensée critique	Utiliser la logique et le raisonnement pour identifier les forces et les faiblesses des solutions, conclusions ou approches alternatives à des problèmes.

<b>Source</b>	<b>Nom</b>	<b>Définition</b>
O*NET	Identification de problèmes	Identifier la nature des problèmes.
O*NET	Collecte d'informations	Savoir comment trouver des informations et identifier celles qui sont essentielles.
O*NET	Organisation de l'information	Trouver des moyens de structurer ou de classer plusieurs éléments d'information.
O*NET	Synthèse/ Réorganisation	Réorganiser l'information pour mieux aborder les problèmes ou les tâches.
O*NET	Génération d'idées	Générer un certain nombre d'approches différentes pour résoudre des problèmes.
O*NET	Planification de mise en œuvre	Développer des approches pour la mise en œuvre d'une idée.
O*NET	Evaluation des solutions	Observer et évaluer les conséquences d'une solution apportée à un problème pour identifier les leçons apprises ou réorienter les efforts.
O*NET	Perception sociale	Être conscient des réactions des autres et comprendre pourquoi ils réagissent ainsi.
O*NET	Coordination	Ajuster ses actions par rapport aux actions des autres.
O*NET	Persuasion	Persuader les autres de changer d'avis ou de comportement.
O*NET	Négociation	Rassembler des personnes et s'efforcer de régler les différends.
O*NET	Enseignement	Apprendre aux autres comment faire quelque chose.
O*NET	Orientation vers le service	Rechercher activement des moyens d'aider les gens.
O*NET	Analyse des systèmes	Déterminer comment un système doit fonctionner et comment des changements de conditions, d'opérations et d'environnement affecteront les résultats.
O*NET	Vision	Se représenter la façon dont un système devrait fonctionner dans des conditions idéales.

Source	Nom	Définition
O*NET	Perception des systèmes	Déterminer quand des changements importants ont eu lieu ou sont susceptibles d'avoir lieu dans un système.
O*NET	Identification des conséquences en aval	Déterminer les résultats à long terme d'une modification des opérations.
O*NET	Identification des causes principales	Identifier les éléments qui doivent être modifiés pour atteindre un objectif.
O*NET	Jugement et prise de décision	Considérer les coûts et avantages relatifs à des actions potentielles pour choisir la plus appropriée.
O*NET	Évaluation des systèmes	Identifier les mesures ou indicateurs de performance d'un système et les actions nécessaires pour améliorer ou corriger la performance en fonction des objectifs du système.
O*NET	Gestion du temps	Gérer son propre temps et celui des autres.
O*NET	Gestion des ressources financières	Déterminer comment l'argent sera dépenser pour accomplir le travail, et rendre compte de ces dépenses.
O*NET	Gestion des ressources matérielles	Obtenir et veiller à l'utilisation appropriée des équipements, des installations et des matériaux nécessaires pour effectuer certains travaux.
O*NET	Gestion des ressources humaines	Motiver, développer et diriger les gens dans leur travail, en identifiant les meilleures personnes pour chaque poste.
eLene4 work	Communication	La capacité à transmettre des idées, de l'information et des opinions de manière claire et convaincante, à l'oral et à l'écrit, tout en écoutant et en étant réceptif aux propositions d'autrui.
eLene4 work	Travail en équipe	La capacité à construire des relations participatives et coopératives avec d'autres personnes. Ceci implique le partage de ressources et de connaissances, l'harmonisation des intérêts et une contribution active pour atteindre les objectifs de l'organisation.
eLene4 work	Gestion de conflits	La capacité à gérer les conflits, ce qui implique de stimuler, réguler ou résoudre un conflit entre deux ou plusieurs parties.



Source	Nom	Définition
eLene4 work	Leadership	La capacité à motiver et à guider les autres pour qu'ils contribuent de manière efficace et pertinente à l'atteinte des objectifs en question.
eLene4 work	Auto-évaluation	La capacité à regarder ses propres progrès, développement et apprentissage afin de déterminer ses points forts et ses pistes d'amélioration.
eLene4 work	Adaptabilité	La capacité à modifier une ligne de conduite afin d'atteindre les objectifs dans une nouvelle situation.
eLene4 work	Apprendre à apprendre	La capacité à évaluer ses besoins en termes de connaissances (théoriques ou pratiques) et de prendre des mesures pour acquérir et mettre en œuvre ces connaissances, tout en gardant une attitude souple et ouverte vis à vis de l'apprentissage tout au long de sa vie professionnelle.
eLene4 work	Compétences analytiques	La capacité à tirer des conclusions et à développer des prévisions en obtenant des informations de différentes sources et en établissant des liens de cause à effet.
eLene4 work	Créativité et innovation	La capacité à apporter de nouvelles idées pour développer des produits ou services, mais aussi de nouvelles méthodes de travail afin de répondre aux besoins d'évolution d'une organisation.

# CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE

## Le pré-test 1

### Participants

Un prétest a été réalisé en 2020 afin d'étudier la structure du modèle de soft skills et afin d'étudier la variabilité des niveaux de compétences requis. Neuf-cent-sept participants volontaires (538 hommes, 362 femmes et 7 NA) ont complété un questionnaire en ligne construit sur Typeform© (Mâge: 24,9 années; E.T: 4,6; expérience professionnelle: Mexp :2,9; E.T: 3,3.). Le recrutement des participants a notamment été effectué par l'intermédiaire d'un panel payant via CrownPanel© et MTurk©.

### Matériels et procédure

Après avoir répondu aux questions démographiques, les participants avaient pour consigne d'évaluer l'importance dans leur travail de chacune des quarante-trois compétences présentées. Avant que le premier item ne s'affiche, le point d'attention suivant était présenté: Attention: Ce questionnaire porte sur les compétences mises en œuvre sur un poste précis. Il ne mesure pas votre niveau de compétences en général. En remplissant ce questionnaire, essayez de penser à une journée type de travail dans votre poste.

Ensuite, pour chacune des quarante-trois compétences, deux questions étaient posées. La première portait sur l'importance de la compétence dans l'exercice de la fonction actuelle du participant. Ce dernier pouvait répondre sur une échelle en 5 points allant de 1- "Pas du tout importante" à 5- "Extrêmement importante". La définition de la compétence était présentée avec la première question. La seconde portait sur le niveau requis de cette compétence. Des exemples d'opérationnalisation de la compétences étaient données (source: O\*Net et eLene4work) et les participants devaient répondre sur une échelle en 7 points allant de 1- "faible" à 7- "fort". L'exemple des questions pour la compétence "Compréhension écrite" est proposé ci-dessous.

2 → COMPRÉHENSION ÉCRITE: Comprendre des phrases ...

2b → Quel niveau de COMPRÉHENSION ÉCRITE est nécessaire pour exercer votre emploi actuel ?

Exemples:  
1- Lire des instructions étape par étape pour remplir un formulaire  
4- Lire une note de la direction décrivant les nouvelles politiques du personnel  
7- Lire un article de journal scientifique décrivant des procédures chirurgicales

1 2 3 4 5 6 7

Faible Moyen Fort

2 → COMPRÉHENSION ÉCRITE: Comprendre des phrases ...

2a → Dans quelle mesure la COMPRÉHENSION ÉCRITE est-elle importante dans l'exercice de votre fonction actuelle?

COMPREHENSION ECRITE: Comprendre des phrases et des paragraphes écrits dans des documents liés au travail.

1 2 3 4 5

Pas du tout importante Importante Extrêmement importante

# ANALYSE DES RESULTATS

## *Tableau des corrélations*

Analyse en composantes principales:

Une analyse en composantes principales, avec rotation promax, a été effectuée sur les quarante trois questions portant sur l'importance des compétences (Bartlett's test:  $\chi^2(946) = 3573.17, p < .001$ ). A. Une analyse parallèle (Horn, 1965) a permis d'identifier trois facteurs à retenir pour chaque échelle, expliquant 41% de la variance totale.

### **Facteur 1 : Compétences liées à l'élaboration et à l'exécution des tâches :**

Compétences principales : Compétences analytiques, Identification des problèmes, Apprendre à apprendre, Science, Génération d'idées, Apprentissage actif, Identification des conséquences, Synthèse et Réorganisation, Evaluation du système, Planification, Pensée critique, Identification des causes, Évaluation des solutions, Vision, Recueil d'informations, Créativité, Evaluation des idées, Auto-évaluation, Organisation de l'information, Stratégie d'apprentissage, Jugement et prise de décision, Compréhension écrite.

### **Facteur 2 : Compétences en matière d'élocution et de communication :**

Compétences principales : élocution, communication, persuasion, écoute active, adaptabilité, rédaction.  
Compétences principales à saturation négative : Sciences, Mathématiques.

### **Facteur 3 : Compétences en gestion/management :**

Compétences principales: Orientation vers le service, Gestion des RH, Gestion des ressources financières, Gestion des conflits, Coordination.

Compétences saturant sur deux facteurs:

Mathématiques (MR1 : .56, MR2 : -.47), Perception des systèmes (MR1 : .54, MR3 : .41), Evaluation (MR1 : .34, MR2 : .36), Travail d'équipe (MR1 : .29, MR2 : .12), Perception sociale (MR2 : .52, MR3 : .53), Négociation : (MR2 : .42, MR3 : .44), Leadership (MR2 : .39, MR3 : .44), Gestion des ressources matérielles (MR1 : .36, MR3 : .39).

## Hierarchical Clustering on Principal Components

Nous avons effectué un Clustering Hiérarchique sur Composantes Principales (HCPC, Husson, Lê, & Pagès, 2011) afin d'étudier l'interdépendance des soft skills. Les compétences sont ainsi organisées selon leur degré de similarité et de dissimilarité.

Ainsi, les compétences regroupées sous un même cluster sont significativement plus similaires et les dimensions les plus proches sur le dendrogramme sont composées de compétences plus semblables que lorsque les dimensions sont éloignées. Les analyses ont été réalisées à l'aide du package FactoMineR 1.33 (Husson, Josse, Le, Mazet, & Husson, 2016) sur R 3.3.1 (R Development Core Team, 2016).

Le HCPC adopte le principe de la classification ascendante hiérarchique (Ward, 1963). Elle est basée sur les coordonnées des individus dans l'analyse en composantes principales. Une analyse en composantes principales est d'abord effectuée sur les quarante trois questions portant sur l'importance des compétences dont les résultats sont présentés ci-dessus.

L'objectif principal de cette analyse est de définir et de calculer les distances entre les profils de notation des participants. Pour ce faire, nous devons conserver le plus grand nombre de composantes possible, en supprimant uniquement la dernière, qui est considérée comme du bruit car elle n'augmente presque pas la variance expliquée.

À partir des composantes restantes, nous avons calculé les distances entre les participants à partir de leurs coordonnées dans chaque composante. Ces distances sont ensuite utilisées pour construire l'arbre hiérarchique. Sur cet arbre hiérarchique, la fonction du package FactoMineR propose un niveau de coupure correspondant à l'application du critère du coude sur le gain d'inertie. En sélectionnant ce niveau de coupure, la partition des compétences est organisée en douze classes organisant les quarante trois soft skills .

En matériel supplémentaire à la fin du document sont présentés les distances et paragonnes pour chaque compétence.



# MODALITES DE PASSATION

Dans sa version mise en ligne, Hester propose trois exercices. Le premier exercice comporte les soixante six items issus du pré-test. L'utilisateur doit choisir ce qu'il aurait aimé accomplir dans sa vie et donc ouvrir ses perspectives. La deuxième partie de cet exercice est d'amener l'utilisateur à réaliser son top 3, afin de prioriser ses choix. Indépendamment de ce dernier, afin de proposer une hiérarchisation des soft skills, l'exercice numéro 2 consiste à proposer des situations à l'individu qui devra dire pour chacune d'entre elles, s'il a réalisé (bouton 'Oui') ou non cette situation (bouton 'Non'). En fonction des résultats à l'exercice 2, l'utilisateur devra au cours de l'exercice 3, justifier une situations pour chaque soft skill de son top 3 à l'aide de la méthode STAR.

## Principe de cotations

L'outil Hester a pour objectif de permettre à l'individu d'identifier ses soft skills. Le modèle proposé est donc composé de 10 dimensions qui organisent 39 compétences. De plus, comme nous pouvons le voir sur le dendrogramme, certaines compétences dans un cluster sont reliées entre elles. Par exemple, Communication et Expression orale composent une même sous branche dans un cluster ou Ecoute active est également présente. Nous avons souhaité rendre compte de cette similarité supplémentaire entre différentes compétences. Nous avons ainsi ajouté un niveau d'analyse entre les dimensions et les compétences: les méta-compétences, qui sont au nombre de 22.

De plus, en regardant le dendrogramme au niveau supérieur (height = 10), nous observons que les dimensions dérivent de quatre grandes catégories. Ainsi, les cinq clusters les plus à droite ont une similarité qui les oppose aux autres clusters. Pour rendre compte de ces résultats, nous avons donc créé un sur-niveau de quatre catégories.

Le modèle final s'organise donc en 4 catégories qui incluent 10 dimensions composées de 22 méta-compétences qui organisent les 39 soft skills retenues.

# PROCHAINE ÉTAPE

Un outil psychométrique doit respecter trois grandes qualités : il doit être sensible (discriminant), fidèle (stable) et valide (concordant avec le construit). Puisque notre pré-test constitue la première étape d'une lourde validation scientifique qui doit amener à une version ultérieure, les futurs éléments d'analyses statistiques seront effectués selon ces qualités psychométriques.

Ainsi, la dernière étape de validation scientifique de notre outil HESTER sera effectuée sur la version actuelle en ligne et fera l'objet d'un **rapport psychométrique**. Cette nouvelle version de l'outil pourra être sujette à itération et sera donc **plus robuste** grâce à nos analyses statistiques effectuées. Toutes ces étapes dans la construction de l'outil nous permettent ainsi de fournir au participant un **bilan fiable** de ses soft skills.

# CONCLUSION

Les analyses menées font ressortir que certaines soft skills sont souvent considérées comme importantes dans des postes où d'autres le sont aussi. C'est le cas quand deux soft skills sont dans un même cluster comme la gestion du temps et l'adaptabilité. En effet, ces résultats sont faciles à interpréter puisqu'un travail qui requiert de devoir organiser et gérer son emploi du temps, requiert souvent voire systématiquement d'être capable de l'adapter en fonction des imprévus. Ces résultats nous permettent donc de considérer que les soft skills ne sont pas indépendantes les unes des autres mais peuvent être regroupées en clusters qui sont plus ou moins nécessaires en fonction des postes et emplois.

À l'issue de discussions entre chercheurs, nous avons décidé de ne garder que 10 dimensions et de ne pas retenir les clusters composés des soft skills Math et Sciences, et Gestion des ressources matérielles et Gestion des ressources financières. En effet, nous avons pour objectif de proposer un modèle de soft skills adapté à la plupart des métiers et expériences de vie et nous souhaitons également construire un outil qui ne soit pas trop long. Ces clusters semblent peu consensuels, si certains métiers comme les postes scientifiques pour le premier cluster ou les postes dans le commerce pour le second voient ces soft skills comme étant nécessaires, la plupart des métiers envisagent ces compétences comme étant techniques et ou utilisées très rarement.

# MODÈLE H-10

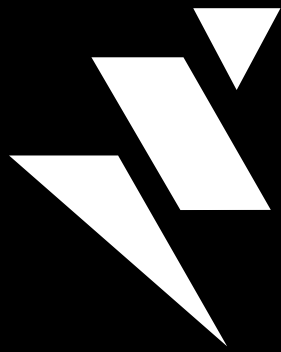
NOM CATÉGORIE	NOM DIMENSION	NOM META-COMPÉTENCE	NOM COMPÉTENCE	DÉFINITION COMPÉTENCE
TRAVAIL EN EQUIPE ou EFFICACITE SOCIALE	COMMUNICATION	Ecoute Active	Ecoute Active	Accorder toute son attention à ce que disent les autres, prendre le temps de comprendre les informations exprimées, poser les questions appropriées et ne pas interrompre à des moments inopportuns.
		Expression Orale	Communication	La capacité à transmettre des idées, de l'information et des opinions de manière claire et convaincante, à l'oral et à l'écrit, tout en écoutant et en étant réceptif aux propositions d'autrui.
			Expression Orale	Parler à ses interlocuteurs de manière à transmettre efficacement l'information.
	COLLABORATION	Auto-gestion	Gestion du Temps	Gérer son propre temps et celui des autres
			Adaptabilité	La capacité à modifier une ligne de conduite afin d'atteindre les objectifs dans une nouvelle situation.
		Contribution collective	Travail Equipe	La capacité à construire des relations participatives et coopératives avec d'autres personnes. Ceci implique le partage de ressources et de connaissances, l'harmonisation des intérêts et une contribution active pour atteindre les objectifs de l'organisation.
			Communication écrite	Expression Ecrite
	Compréhension Ecrite	Comprendre des phrases et des paragraphes écrits dans des documents liés au travail.		
LEADERSHIP ou GESTION HUMAINE	INFLUENCE	Perception sociale	Perception Sociale	Être conscient des réactions des autres et comprendre pourquoi ils réagissent ainsi.
		Persuasion et inspiration	Persuasion	Persuader les autres de changer d'avis ou de comportement.
			Leadership	La capacité à motiver et à guider les autres pour qu'ils contribuent de manière efficace et pertinente à l'atteinte des objectifs en question.
	GESTION D'EQUIPE	Négociation	Négociation	Rassembler des personnes et s'efforcer de régler les différends.
		Projection humaine	Gestion RH	Motiver, développer et diriger les gens dans leur travail, en identifiant les meilleures personnes pour chaque poste
			Orientation Service	Rechercher activement des moyens d'aider les gens.
	TRANSMISSION	Stratégies d'apprentissage	Stratégies d'Apprentissage	Choisir et utiliser des méthodes et procédures de formation/instruction adaptées lors de l'apprentissage ou de l'enseignement de nouvelles choses.
			Gestion des Conflits	La capacité à gérer les conflits, ce qui implique de stimuler, réguler ou résoudre un conflit entre deux ou plusieurs parties.
Enseignement et médiation		Apprendre aux autres comment faire quelque chose		
RESOLUTION DE PROBLEMES ou PENSÉE CRITIQUE	ANTICIPATION	Formulation des opportunités	Synthèse & Réorganisation	Réorganiser l'information pour mieux aborder les problèmes ou les tâches
			Génération d'Idees	Générer un certain nombre d'approches différentes pour résoudre des problèmes
		Prédiction analytique	Compétences Analytiques	La capacité à tirer des conclusions et à développer des prévisions en obtenant des informations de différentes sources et en établissant des liens de cause à effet.
			Apprendre à Apprendre	La capacité à évaluer ses besoins en termes de connaissances (théoriques ou pratiques) et de prendre des mesures pour acquérir et mettre en œuvre ces connaissances, tout en gardant une attitude souple et ouverte vis à vis de l'apprentissage tout au long de sa vie professionnelle.
	PENSÉE LOGIQUE	Raisonnement logique	Collecte d'Information	Savoir comment trouver des informations et identifier celles qui sont essentielles
			Pensée Critique	Utiliser la logique et le raisonnement pour identifier les forces et les faiblesses des solutions, conclusions ou approches alternatives à des problèmes.
		Identification active des problèmes	Identification des Problèmes	Identifier la nature des problèmes
			Apprentissage Actif	Comprendre les implications de nouvelles informations pour résoudre des problèmes et prendre des décisions actuelles et futures



NOM CATÉGORIE	NOM DIMENSION	NOM META-COMPÉTENCE	NOM COMPÉTENCE	DÉFINITION COMPÉTENCE	
RESOLUTION DE PROBLEMES ou PENSÉE CRITIQUE	ANTICIPATION	Formulation des opportunités	Synthèse & Réorganisation	Réorganiser l'information pour mieux aborder les problèmes ou les tâches	
			Génération d'Idees	Générer un certain nombre d'approches différentes pour résoudre des problèmes	
		Prédiction analytique	Compétences Analytiques	La capacité à tirer des conclusions et à développer des prévisions en obtenant des informations de différentes sources et en établissant des liens de cause à effet.	
			Apprendre à Apprendre	La capacité à évaluer ses besoins en termes de connaissances (théoriques ou pratiques) et de prendre des mesures pour acquérir et mettre en œuvre ces connaissances, tout en gardant une attitude souple et ouverte vis à vis de l'apprentissage tout au long de sa vie professionnelle.	
	PENSÉE LOGIQUE	Raisonnement logique	Collecte d'Information	Savoir comment trouver des informations et identifier celles qui sont essentielles	
			Pensée Critique	Utiliser la logique et le raisonnement pour identifier les forces et les faiblesses des solutions, conclusions ou approches alternatives à des problèmes.	
		Identification active des problèmes	Identification des Problèmes	Identifier la nature des problèmes	
			Apprentissage Actif	Comprendre les implications de nouvelles informations pour résoudre des problèmes et prendre des décisions actuelles et futures	
	AMÉLIORATION CONTINUE	APPROCHE SYSTEMIQUE	Identification des Conséquences	Identification des Conséquences	Déterminer les résultats à long terme d'une modification des opérations.
				Evaluation Systémique	Identifier les mesures ou indicateurs de performance d'un système et les actions nécessaires pour améliorer ou corriger la performance en fonction des objectifs du système.
Perception systémique			Perception Systémique	Déterminer quand des changements importants ont eu lieu ou sont susceptibles d'avoir lieu dans un système	
PROCESSUS CRÉATIF		Vision et Idéation	Identification des Causes	Identifier les éléments qui doivent être modifiés pour atteindre un objectif	
			Créativité / Capacité d'Innovation	La capacité à apporter de nouvelles idées pour développer des produits ou services, mais aussi de nouvelles méthodes de travail afin de répondre aux besoins d'évolution d'une organisation.	
			Vision	Se représenter la façon dont un système devrait fonctionner dans des conditions idéales	
		Évaluation	Evaluation des Idées	Évaluer la probabilité de succès d'idées en fonction des exigences de la situation	
			Jugement	Considérer les coûts et avantages relatifs à des actions potentielles pour choisir la plus appropriée.	
		Planification	Evaluation des Solutions	Observer et évaluer les conséquences d'une solution apportée à un problème pour identifier les leçons apprises ou réorienter les efforts	
			Planification	Développer des approches pour la mise en œuvre d'une idée	
DÉVELOPPEMENT DE SOI		Auto-ajustement	Evaluation	Suivre/évaluer ses propres performances, celles d'autres personnes ou d'organisations afin d'apporter des améliorations ou de prendre des mesures correctives.	
			Coordination	Ajuster ses actions par rapport aux actions des autres	
		Auto-organisation	Autoévaluation	La capacité à regarder ses propres progrès, développement et apprentissage afin de déterminer ses points forts et ses pistes d'amélioration.	
			Organisation de l'Information	Trouver des moyens de structurer ou de classer plusieurs éléments d'information	

## Matériel supplémentaire:

Résultats HCPC: Paragones et distances



**JOBTEASER**

#InnoTeam  
innovation@jobteaser.com