

# Accompagner les scientifiques dans le développement de leurs « soft skills »

**Geneviève Depresseux**

*Master en Sciences du Travail, Coach certifié ACC de l'ICF*

**Sophie Lévy**

*Ingénieur Ecole Polytechnique France, PhD, Certifiée MBTI*

Les scientifiques s'appuient sur leurs expertises ou « savoir-faire » pour réussir dans leur vie professionnelle. Cependant, faute d'avoir développé leurs « soft skills », compétences non-techniques ou « savoir-être », ils pourraient ne pas apporter tout leur potentiel à leur environnement professionnel.

Accompagner les scientifiques dans le développement de leurs soft skills leur permet de s'adapter à l'évolution de leur environnement, d'accroître leur employabilité et, plus généralement, de contribuer à la réussite économique de la société.

Les scientifiques peuvent être accompagnés dans le développement de leurs soft skills durant leurs études et leur carrière professionnelle, notamment par des formations, du mentorat ou du coaching ou encore dans le cadre de plateformes. Ce dossier présente les principes de chacun de ces modes d'accompagnement ainsi que des illustrations de programmes développés avec succès durant les études ou durant la vie professionnelle.

Les témoignages des participants à ces programmes sont très positifs. Travailler à mesurer leur impact sur la performance professionnelle contribuera au déploiement de tels accompagnements.

## 1. Introduction

Les scientifiques sont reconnus pour leur agilité intellectuelle. Certains sont moins habiles dans leurs relations humaines. Leurs comportements peuvent compliquer leur relation au travail et impacter leur performance ; Ils peuvent aussi freiner l'évolution de leur carrière.

Nous sommes convaincues que la mise en place d'accompagnements durant les études et durant la vie professionnelle peut développer les soft skills de ces scientifiques et être bénéfique pour eux-mêmes, comme pour l'ensemble du système socio-économique (1).

Dans cet article, pour mieux partager nos convictions, nous avons formalisé nos réflexions en nous appuyant sur nos expériences de scientifiques et d'accompagnateurs, ainsi que sur de nombreuses références.

Nous commencerons par poser un certain nombre de définitions, basées sur notre expérience - l'objectif étant de s'assurer d'un vocabulaire commun - pour ensuite argumenter sur l'utilité du développement des soft skills pour les scientifiques et présenter de possibles accompagnements.

## 2. Définitions

### a. Soft skills

Les « soft skills » se définissent par opposition aux « hard skills », compétences formellement démontrables, nées d'un apprentissage technique et dont la preuve est apportée par l'obtention de notes ou diplômes. Il s'agit de « savoir-faire ». Les « soft skills » sont plus diffuses et informelles ; elles sont orientées vers les interactions humaines, le « savoir-être ».

Le département d'ingénierie biomédicale de l'université de Georgia Tech a formalisé les soft skills à intégrer dans le programme Bachelor (2).

La liste de Georgia Tech inclut 5 compétences:

1. Capacité à travailler en équipe pluridisciplinaire (dégager un but commun, faciliter les interactions entre les membres de l'équipe, démontrer engagement et enthousiasme, savoir gérer ses émotions et celles des autres...)
2. Compréhension des responsabilités professionnelles et éthiques (prendre conscience des problèmes sociétaux et moraux, prendre du recul dans un environnement complexe, analyser, synthétiser et faire des recommandations sur la base de faits, faire preuve d'intégrité morale...)
3. Capacité à communiquer efficacement à l'oral et à l'écrit (définir l'objectif recherché, savoir articuler son message et l'adapter à l'interlocuteur, argumenter pour convaincre...)
4. Compréhension de l'impact des solutions technologiques dans un environnement global et sociétal
5. Reconnaissance de la nécessité de se former tout au long de la vie (appréhender ses besoins de formation, mettre en place un plan d'action...)

En français on parle de compétences non techniques ou compétences complémentaires ou transversales ou de « savoir-être » (utiles dans la vie professionnelle et dans la vie personnelle). Dans la suite de ce texte, nous utiliserons le terme anglais *soft skills*, largement utilisé maintenant chez les recruteurs des pays francophones.

### *b. Scientifiques*

Nous nous appuyons dans ce texte sur des témoignages et des publications qui focalisent sur des chercheurs, des ingénieurs, des informaticiens ou des médecins. Ces professionnels ont en commun d'avoir été formatés durant leurs études selon une méthodologie rigoureuse. Par ailleurs, ils mettent tous en place dans leur métier une démarche structurée.

Le mot « scientifiques » utilisé dans la suite de ce texte recouvrera ces profils.

## 3. Pourquoi accompagner les scientifiques dans le développement de leurs « soft skills » ?

### *a. Pour leur permettre de s'adapter à l'évolution de l'environnement*

Les organisations évoluent chaque jour vers davantage de transversalité, d'internationalisation, de partenariats dans un écosystème ouvert et innovant. Les interactions sont devenues un facteur clé de performance.

Mais les scientifiques aux compétences pointues, très agiles intellectuellement, ont souvent du mal à interagir avec les membres de leur équipe, leur manager ou leurs pairs. Ils sont décrits comme plutôt indépendants et peu sociables. Ils sont souvent peu conscients de la dynamique des interactions avec les autres et des besoins de ceux qui les entourent (3).

Carl et Suzanne Cohen, dans un livre sur les compétences managériales des chercheurs (4) s'interrogent : Est-ce la carrière scientifique qui favorise un « comportement arrogant et antisocial » ou est-ce la science qui attire ceux qui ont déjà tendance à présenter ces caractéristiques ? Quoiqu'il en soit, ils affirment que les scientifiques ont de bonnes capacités d'adaptation et d'apprentissage et peuvent donc développer leurs « soft skills ».

### *b. Pour accroître leur employabilité*

L'employabilité repose bien sûr sur les « hard skills » mais aussi largement sur les soft skills que sont l'habileté à faire face aux incertitudes, à la pression, à gérer une stratégie, la créativité, la confiance en soi et le désir d'apprendre. Les entreprises intègrent d'ailleurs largement les soft skills dans leurs grilles de sélection et d'évaluation, c'est le cas de la société américaine MathWorks, premier éditeur mondial de logiciels de calcul mathématiques : les références des candidats sont interrogées sur 12

compétences clé dont 10 soft skills dont la capacité à travailler en équipe, la créativité, l'enthousiasme et l'éthique.

L'association des chercheurs ayant bénéficié du programme européen Marie Curie a réalisé une enquête qui montre l'importance des soft skills pour faciliter la mobilité et l'employabilité des chercheurs: Les « soft skills nécessaires pour travailler en équipe, développer son réseau et communiquer avec des acteurs de différents secteurs, sont clés pour favoriser l'adaptation rapide des scientifiques dans des environnements de travail différents. » (5)

### *c. Pour contribuer à la réussite économique*

Les Universités gagnent à offrir à court terme des services aux chercheurs pour les armer en vue du monde économique qui les entoure car, à long terme, le monde académique bénéficiera de la présence de chercheurs capables de réussir dans un monde complexe.

Les principaux acteurs de l'industrie pharmaceutique en Belgique, réunis lors d'une table ronde en 2011 par Michael Page, décrivent un secteur R&D en pleine révolution avec la multiplication des collaborations public-privé et le besoin impératif de s'ouvrir sur l'extérieur. Pour soutenir cette évolution, les profils des chercheurs doivent évoluer. Pour Frédéric Nolf, HR manager chez IBA : « Au-delà de leur profil technique et scientifique, les chercheurs deviennent de véritables project managers, interconnectés, évoluant dans un monde globalisé ». Et pour Anne De Backer, Responsable RH chez Pfizer, site de Bruxelles : « Nous avons besoin de profils avec des compétences tant relationnelles que techniques ou scientifiques. »

La Commission Européenne a pris conscience de l'intérêt d'attirer ou de retenir les scientifiques pour développer l'innovation. Pour cela, le savoir-faire des scientifiques et de ceux qui les encadrent doit être complété par des savoir-être. 'Europe 2020 strategy' place le développement humain comme fondamental pour la recherche et l'innovation, pour une croissance intelligente et durable (6).

Le développement des soft skills est particulièrement important pour **les entrepreneurs** :

La réussite de l'entreprise dépend à la fois du savoir-être et du savoir-faire de l'entrepreneur. Comme l'explique le livre de D Ballahsen et M Granger (7), chacun peut réussir comme entrepreneur, à condition de bien se connaître et de savoir s'entourer.

L'enthousiasme communicatif de l'entrepreneur sera fédérateur et motivant, source d'énergie et de résultats pour l'entreprise. Son audace, sa détermination, ses capacités à prendre des risques, s'adapter à l'évolution de l'environnement, à interagir avec clients, fournisseurs, financiers, réseau, sont autant de soft skills importantes pour se lancer, avancer et réussir.

L'accompagnement des chercheurs pour valoriser leurs travaux de recherche à travers l'entrepreneuriat est particulièrement utile. Il s'agit ici essentiellement de développer l'intérêt et l'engagement des chercheurs à commercialiser leurs résultats, améliorer leur réseau personnel dans la communauté des affaires et de supporter le développement personnel des chercheurs pour leur donner plus d'impact.

## 4. Accompagnements possibles

Les scientifiques peuvent être accompagnés dans le développement de leurs soft skills durant leurs études et leur carrière professionnelle, de multiples manières, individuellement ou collectivement, de manière formelle ou informelle et dans de multiples lieux.

Nous avons choisi de présenter trois types d'accompagnements, qui, bien-sûr, peuvent être combinés. Pour chacun nous donnerons les caractéristiques générales et des illustrations de programmes développés avec succès durant les études ou durant la vie professionnelle.

Nous ferons ensuite un focus sur les entrepreneurs et l'accompagnement spécifique aux « plateformes de support », physiques (type accélérateurs ou incubateurs) ou virtuelles.

#### a. Formation

Les formations représentent le mode d'accompagnement collectif le plus classique. Dans le domaine des soft skills, on trouve maintenant essentiellement des formations en petits groupes permettant des mises en situation, des jeux de rôle, des études de cas ou des exercices d'application.

- *Durant les études, en vue de la vie professionnelle*

##### Exemple 1 : Ateliers Développement Professionnel et Leadership / Ecole Centrale Paris, France

L'école Centrale Paris est l'une des grandes écoles d'ingénieurs française des plus prestigieuses. Chaque année, 500 étudiants sont sélectionnés après deux ans de préparation centrés sur les mathématiques et la physique.

Les Ateliers Développement Professionnel et Leadership ont été introduits en 2006. Ils font partie du programme de 1<sup>ère</sup> année de l'école (3<sup>ème</sup> année de bachelor) (8).

**Objectif** : Préparer les étudiants ingénieurs à l'environnement professionnel, à travers le développement de 4 compétences clés de l'ingénieur : Résolution de problèmes complexes, travail en équipe et management de projet, créativité et innovation, communication.

**Modalités** : 12 journées entières réparties sur l'année. Les étudiants sont regroupés en ateliers de 40 étudiants. En parallèle, un projet mené pour un client externe, par groupe de 5 étudiants, leur donne l'opportunité d'expérimenter les compétences abordées en atelier.

La pédagogie est basée sur l'expérimentation des différentes postures de l'ingénieur, des mises en situation, des études de cas, des rencontres...

##### Exemple 2 : Doctoriales® / Universités françaises

Les doctoriales®, lancées en 1994, sont des manifestations organisées par de nombreuses universités en France qui permettent la rencontre entre de jeunes chercheurs doctorants avec le monde de l'entreprise. Ces séminaires permettent en particulier aux doctorants de formuler l'ensemble des compétences non techniques développées au cours du travail de thèse pour être en mesure de les valoriser vis-à-vis d'un futur employeur. Un focus est mis sur les compétences innovation et communication. Le bilan des Doctoriales® organisées par l'université de Bretagne en 2013 illustre le concept (9)

**Objectifs** : Mieux connaître la vie des organisations /entreprises privées, expérimenter le travail en équipe projet, identifier et valoriser les atouts d'une formation par la recherche.

**Modalités** : 5 ou 6 journées, le plus souvent en séminaire résidentiel. Une centaine de doctorants dans des domaines variés.

Le programme comprend des travaux en groupes pluridisciplinaires, la simulation de création de projets innovants, la mise en scène de présentations de travaux de recherche, des rencontres...

- *Durant la vie professionnelle*

##### Exemple 1 : « Workshop on Leadership in Biosciences » / Cold Spring Harbor Laboratory, USA

Programme annuel pour les jeunes chercheurs dans le domaine des sciences de la vie (10)

**Objectif** : Développer les compétences pour diriger et interagir efficacement avec les autres dans un environnement de travail scientifique (négociation, résolution de problèmes, gestion de conflits, communication, gestion de réunion...).

**Modalités** : Atelier de 3,5 jours. Pédagogie interactive, apprentissage par la pratique, mises en situation, résolution de problèmes, partage d'expériences, échange de feedback

Exemple 2 : « Managing across cultures » / Sanofi-Aventis Scientific and Medical Affairs

En 2007, la division Recherche et Développement de Sanofi-Aventis emploie 12 000 personnes dans 8 pays. Pour faciliter les interactions dans une organisation internationale complexe, un programme pour les managers d'équipes internationales est mis en place.

**Objectif** : Comprendre les différences culturelles et apprendre à adapter son style managérial, améliorer l'efficacité du management à distance, valoriser la diversité.

**Modalités** : Séminaire de deux fois deux jours espacés de deux mois. Groupe de nationalités différentes. Pédagogie interactive, mises en situation, partage d'expériences, témoignages.

*b. Mentorat*

Nous conviendrons ici que le mentorat est un moyen de permettre à une personne moins expérimentée d'acquérir les compétences, les connaissances et la confiance nécessaires pour être en mesure d'acquérir un niveau supérieur, d'améliorer la performance et d'atteindre les objectifs prédéterminés.

Le mentor possède une vaste expérience ou est expert dans un domaine d'activité particulier. Il / elle peut soutenir et guider, il ne donne pas de solution technique prête à l'emploi. Le mentorat peut être formel (programme structuré, répondant à un code de conduite et volontaire pour les deux parties) ou informel. La relation se concentre sur l'individu, sur le savoir-être. Il permet d'évoluer dans une relation strictement confidentielle et absente de conflit d'intérêt et de jugement (code d'éthique, règles). Il n'y a pas de lien hiérarchique entre le mentor et le mentoré.

Le mentorat peut favoriser la mixité culturelle et organisationnelle, dans une même entreprise, entre différentes entreprises, entre entreprises et universités.

En résumé, le mentor est un coach (voir infra) qui est expert du monde dans lequel évolue le mentoré.

- *Durant les études, en vue de la vie professionnelle*

Nous conviendrons ici que le mentorat durant les études démarre au moment où l'enseignant inclut dans la relation avec son étudiant la notion d'employabilité et les considérations du monde du travail, que ce soit durant les stages, durant la réalisation du travail de fin d'étude ou durant le doctorat.

Binôme = Mentor/ Enseignant + Mentoré / Etudiant
--

Exemple : Développement de carrière des enseignants-chercheurs / Université Pierre et Marie Curie, Sorbonne universités

L'Université Pierre et Marie Curie est un acteur majeur de la formation des docteurs français en « sciences exactes ». Parallèlement à un large catalogue de formations sur les compétences non techniques des doctorants, l'université a mis en place un cycle destiné aux enseignants chercheurs : « De l'encadrement d'un projet doctoral au devenir professionnel du docteur ». Il s'agit de développer les compétences de mentorat des enseignants-chercheurs (11)

**Objectifs** : Accompagner les encadrants de thèse, leur donner des éléments concrets et des outils pour développer un environnement de travail adapté à la conduite d'un projet doctoral innovant au service d'un projet professionnel ambitieux. Il s'agit en particulier d'identifier les modalités de management adaptées pour développer les compétences du doctorant et les valoriser et de préciser le rôle de l'encadrant en matière de soutien à la maturation du projet professionnel du doctorant.

**Modalités** : 3 ateliers pratiques (2 jours + 2 jours en résidentiel + 1 jour)

Groupe d'une dizaine d'encadrants de thèse, provenant d'instituts de recherche et couvrant des domaines scientifiques différents.

Méthodes pédagogiques essentiellement actives enrichies par la mise en commun des expériences de chacun, témoignages

- **Durant la vie professionnelle**

La relation mentor/mentoré s'installe pour la recherche d'un emploi, durant les premiers pas dans l'emploi, pour équilibrer vie professionnelle et privée, pour se maintenir dans l'emploi, pour transmettre son expérience. Le mentor est choisi dans le monde de l'entreprise en fonction des besoins et des objectifs individuels du scientifique avec qui il sera en relation. La richesse du programme réside dans cette adéquation.

Binôme = Mentor / professionnel expert + Mentoré / professionnel accompagné
---

Exemple 1: Le programme de « Sponsoring » dans l'entreprise internationale GORE

Gore est une entreprise internationale employant plus de 10 000 personnes dans 45 pays. Elle produit un matériau très résistant utilisé dans les domaines médical, électronique, textile. L'entreprise est reconnue pour son innovation en matière de produits et de pratiques managériales.

**Objectifs** : Guider les nouveaux associés dans une organisation en réseau où Liberté, Equité et Engagement sont les principes de base

**Modalités** : A chaque nouvelle recrue, un « sponsor » est attribué. Ce mentor, décode le jargon, explique le mode de fonctionnement, l'organisation formelle et informelle, la culture d'entreprise ... Le sponsor s'engage personnellement pour le développement et la réussite du nouvel embauché. Les employés peuvent changer de sponsor s'ils le souhaitent.

Exemple 2 : Mentor4research

Programme international supporté par "The Royal Swedish Academy of Engineering Sciences" (IVA) (Suède). Le programme en est à son dixième cycle et de nombreuses universités y participent (12).

**Objectif** : Valorisation des recherches académiques par un **pont d'innovation**.

**Modalités** : Mise en relation d'un mentor professionnel avec un chercheur, le binôme se réunit une fois par mois. Ces rencontres individuelles sont complétées par des réunions régionales. Un TEA (Travel Expense Account) est attribué au chercheur pour sa mobilité afin de prendre contact avec des clients et des partenaires potentiels et avec son mentor. La « finale » récompense le chercheur qui a le plus progressé au cours de l'année par rapport aux objectifs du programme.

*c. Coaching*

« Le coaching est la mise en place d'un partenariat avec les clients dans le cadre d'un processus de réflexion et de créativité, afin de les inciter à optimiser leur potentiel à la fois personnel et professionnel » - Définition de l' « International Coach Federation » (ICF).

De la même manière que le mentorat, le coaching s'adresse à l'humain et permet de renforcer l'implication, la motivation, de valoriser le savoir-faire. Le coach vise l'autonomie du coaché.

Dans le cas d'une relation formelle, une convention définit les objectifs, l'éthique et la déontologie. Une formation sérieuse et une accréditation sont susceptibles d'assurer la confiance du coaché. Le coach est efficace qu'il connaisse ou non le milieu dans lequel vit le coaché. Il renforce le savoir-faire par le savoir-être.

Le coach peut être rémunéré directement par le coaché ou par l'organisation qui a un intérêt dans le développement personnel du coaché, utile en final au système.

- [Durant les études en vue de la vie professionnelle](#)

#### Exemple 1 : Le Nouveau Chapitre de de la Thèse

Plus de 3 500 doctorants dans toute la France ont participé à ce dispositif original depuis 2002. Le programme est soutenu par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et certaines collectivités territoriales. Il est organisé localement par les écoles doctorales (13)

#### **Objectifs :**

Les doctorants sont amenés par une réflexion personnelle à

- Analyser leur thèse dans une optique de projet professionnel
- Mettre en valeur leurs compétences professionnelles transversales
- Présenter leur travail de recherche à des acteurs du monde socio-économique
- Identifier des perspectives d'insertion professionnelle

#### **Modalités :**

Dispositif court et souple, demandant à l'étudiant 7 à 10 jours de travail répartis sur 3 mois.

Démarche pédagogique cadrée par un cahier des charges défini par L'intelli'agence / Association Bernard Gregory, spécialiste de l'insertion professionnelle des jeunes docteurs.

Accompagnement individualisé par un coach.

Rédaction d'un document de synthèse (le « nouveau chapitre ») et présentation devant un public de non-spécialistes.

#### Exemple 2 : Accompagnement de thèse en psychologie

Coaching individuel d'une doctorante en psychologie effectué avec un coach professionnel accrédité (ICF)

**Objectif :** Faire face aux exigences du comité de thèse (rigueur, qualité et quantité de travail) tout en restant vigilant à maintenir une qualité de vie compatible avec l'aboutissement de la thèse à long terme.

**Modalités :** Les entretiens individuels ont été structurés autour d'un objectif précis (publication d'un poster) et limités dans le temps (date de soumission du poster). La doctorante parle de son projet et le coach questionne les besoins et les pistes d'actions possibles : développement de la capacité de négociation avec le comité de thèse, gestion de projets, communication, gestion de la fatigue émotionnelle et intellectuelle, équilibre avec la vie privée.

- [Durant la vie professionnelle](#)

Le coaching professionnel montre toute sa puissance dans de nombreuses situations : coaching de dirigeants, coaching de changement, coaching de groupe, coaching d'intégration, coaching de carrière, coaching en prévention/gestion des risques psychosociaux etc....

Le coaching est proposé par l'entreprise dans le cas où elle a un intérêt dans le développement du savoir être de ses employés (dans ce cas on parle de coaching en tripartite) ou recherché directement par le coaché (bipartite).

Le coach est le plus souvent externe à l'organisation où le coaché travaille. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises choisissent de s'appuyer sur des coachs salariés de l'organisation. Ces coachs internes ont l'avantage d'appréhender pleinement la culture de l'entreprise, sa stratégie et ses projets. Il doit néanmoins être vigilant quant à son indépendance (14).

#### Exemple 1: Accompagnement d'un Informaticien employé dans une entreprise pharmaceutique internationale

Coaching individuel (bipartite) durant un arrêt médical (burn-out) et en vue d'un retour au travail.

**Objectif :** Trouver une activité de travail où le coaché se sente rassuré et compétent

**Modalités :** Les entretiens individuels s'inscrivent dans un travail pluridisciplinaire : Le coaché est suivi par un médecin, une psychothérapeute et un coach individuellement et en parallèle avec un groupe de parole de personnes concernées par le burn-out (patients/familles). Le besoin immédiat est dans la re-construction de la confiance en soi. Le coach l'aide à prendre conscience des situations à risque et à trouver les pistes de prévention : assertivité, prise de recul, connaissance de soi, gestion des émotions...

#### Exemple 2: Accompagnement d'un expert dans une entité d'ingénierie dans un groupe industriel français

Un expert a pris un poste de manager. Il a suivi un cycle de formation en management. Au bout de quelques mois, son responsable hiérarchique constate avec lui qu'il est surchargé, qu'il peine à trouver sa légitimité dans son nouveau rôle. Ils décident ensemble de faire appel à un coach interne. Le coach choisi est lui-même un ancien scientifique, un élément rassurant pour le coaché.

**Objectif :** Aider l'expert à prendre la posture de manager

**Modalités :** L'objectif est précisé lors d'un entretien tripartite (coaché, responsable hiérarchique et coach). Le nouveau manager sort de son environnement de travail pour rejoindre le coach et prend ainsi du recul. Le coaching se déroule en 6 séances. Le processus réalisé en interne peut facilement être adapté au fil de l'eau.

Le coaché a perdu sa légitimité technique. Le coaching l'amènera à faire le deuil de son expertise, piloter d'autres experts, accepter que certains de ses collaborateurs en sachent plus que lui, déléguer plutôt que faire.

Le coach étant interne à l'entreprise, le temps passé à expliquer le contexte professionnel est court, les séances se concentrent sur les changements personnels à mettre en place.

#### *d. Le cas particulier des plateformes*

Nous entendons ici par plateforme un lieu qui permet la mise en relation entre les personnes, la rencontre entre offre et demande dans le but de développer des activités. De plus en plus de plateformes proposent des accompagnements cités plus haut : formations, mentorat et/ou coaching. Les acteurs trouveront dans ces plateformes un lieu énergisant et un espace de parole où ils pourront échanger des expériences, une communauté où les membres s'entraident (association, alumni ...).

Il existe des plateformes qui mettent en contact mentors et mentorés, les entrepreneurs et les stagiaires, les entrepreneurs établis et les entrepreneurs potentiels.



Différentes propositions sont susceptibles de permettre la mise en relation : programmes et services d'accompagnement, formations, événements sociaux informels, conférences, partage de locaux, partage de contacts, d'adresses et d'informations, centralisation de la logistique (informatique, communication, administration).

La plateforme peut être un lieu physique ou un lieu virtuel.

La plateforme comme lieu physique se décline sous différentes formes qui favorisent un écosystème ouvert et innovant : pépinières, accélérateurs, incubateurs, lieu de co-working animé avec espace de travail, lieu de networking...

Forum, site web interactif, réseau social etc... sont des approches virtuelles, comme par exemple le bio-incubator mis en place en Belgique par la région wallonne.

#### Exemple 1 : Mentorsme.co.uk

Réseau national de plus de 10.000 mentors expérimentés qui proposent des mentoring gratuits ou payants (United Kingdom). L'un des mentorés témoigne sur le site : « We have achieved a 60% increase in efficiency as a direct result of mentoring. Jobs that used to take 3 days now take less than 1 working day » (15)

**Objectif** : Faciliter la recherche d'un mentor dans une région donnée, pour un objectif particulier.

**Modalités** : Site internet où il est possible de trouver ce genre d'annonce :

« Je propose un mentorat professionnel aux scientifiques qui souhaitent développer un deuxième revenu ou à démarrer leur propre entreprise... Mes clients sont des scientifiques, des ingénieurs ou mathématiciens des disciplines STEM (sciences, technologie, ingénierie, mathématiques et la médecine) ». Ce mentor annonce plus de 30 années d'expérience en tant que chercheur dans le secteur universitaire (Royaume-Uni, France et Allemagne)

#### Exemple 2 : Action Ressources Humaines portée par le pôle de compétitivité Medicen Paris Région.

Le pôle de compétitivité Medicen centré sur les technologies innovantes pour la santé et les nouvelles thérapies a mis en place des actions pour le développement de la filière Biotechnologie Santé au service des PME d'Île de France. Sur 3 ans, 27 PME employant chacune de 1 à 67 salariés ont participé à l'action « Management des ressources humaines ». Le témoignage d'un participant à l'action en 2012 illustre l'intérêt des PME pour ce dispositif (16)

**Objectif** : Optimiser les pratiques de management des PME – certaines pratiques comme le process de recrutement relève plutôt des hard skills, d'autres pratiques comme le développement des collaborateurs relève des soft skills.

**Modalités** : Les participants sont essentiellement les dirigeants des PME. L'action comprend 3 volets :

- Diagnostic des pratiques Ressources Humaines
- 4 Ateliers collectifs d'une demi-journée sur les thèmes du recrutement, de la rémunération, du management et de la motivation des équipes
- Une journée d'accompagnement individuel de chaque PME sur des thèmes choisis par les participants (recrutement, cohésion d'équipe, coaching du dirigeant pour adapter sa posture à l'évolution de sa société...)

## 5. Conclusion

Lorsqu'il termine ses études, le scientifique est prêt techniquement à appliquer ses connaissances mais si son éducation ne lui a pas apporté un savoir-être solide, il n'apporte pas tout son potentiel à son environnement professionnel.

Le développement des soft skills des scientifiques leur permet d'améliorer leur performance d'expert et d'évoluer vers d'autres rôles dans leur organisation. Il trouvera écho également dans la vie privée de la personne et sera transmis à ses enfants et aux enfants de ses enfants.

Les compétences comportementales peuvent se développer dans le cadre d'une formation, d'un mentorat ou d'un coaching ou encore d'une plateforme liée au domaine d'activité du scientifique. Les illustrations présentées dans cet article montrent que de nombreuses organisations ont pris conscience aujourd'hui de l'utilité d'un tel investissement, durant les études ou la vie professionnelle. Les témoignages des participants à ces programmes sont très positifs ; il est cependant difficile de quantifier leur impact sur la performance professionnelle (17). Des recherches sont en cours pour définir des critères d'évaluation des accompagnements dans ce domaine, critères qui tiennent compte des résultats tangibles et intangibles pour trouver un retour sur investissement (nombres de publications, taux d'absentéisme, nombre de candidats pour rejoindre l'équipe...).

D'autres initiatives se révèlent avoir un impact indirect sur le développement des soft skills des scientifiques : C'est le cas des programmes cadres mis en place pour soutenir la recherche dans l'union européenne. Ces programmes pluriannuels, chiffrés en milliards d'euros, amènent des laboratoires de pays et de disciplines différentes à coopérer dans des domaines affichés comme prioritaires par l'UE. L'objectif premier de ces programmes est d'augmenter la capacité de recherche humaine pour soutenir la création d'une économie basée sur la connaissance, source de développement durable, d'emplois et de compétitivité en Europe. Ce faisant, un rapport publié récemment montre que la participation d'un chercheur au 7<sup>ème</sup> programme cadre a eu un impact positif significatif sur les comportements humains, décliné en 19 compétences, et ce, à trois niveaux : l'individu, l'équipe et le système dans son ensemble (18) .

A partir de cette constatation sur les avantages indirects de ce type d'initiatives coûteuses, nous soutenons la mise en place de programmes à petite échelle, ciblés et construits de manière spécifique. Dans le monde universitaire, la mise en place de programmes d'accompagnement des soft skills contribuera à la construction de jeunes adultes matures, autonomes et innovants qui sauront enrichir les parcours du savoir proposés par l'université. Dans le monde du travail, l'investissement dans de tels programmes bénéficiera à l'organisation dans son ensemble. Dans les deux situations, l'exemplarité des encadrants est déterminante.

De manière plus générale, l'arrivée de nouvelles générations dans le monde du travail, la prise de conscience des entreprises en matière de responsabilité sociétale et l'essor des pratiques de développement personnel vont contribuer à l'humanisation du monde du travail. Nous invitons tous les acteurs à soutenir ce mouvement et à donner une large place au développement des soft skills.

## 6. Bibliographie

1. Bugnicourt, Chambon and Morizur. Et si les chercheurs d'aujourd'hui étaient les managers de demain? *Trait d'Union*. 2011. <https://sites.google.com/site/traitdunionv0/neige>.
2. *Integrating Soft Skills in a BME Curriculum*. Benkeser, Newstetter. 2004. Proceedings of the 2004 American Society for Engineering Education Annual Conference and Exposition.
3. *The psychology of science: Review and integration of a new nascent discipline*. Gorman, Feist. : J. Gen. Psychol., Vol. 2, pp. 3-47.

4. Cohen, Cohen. *Lab Dynamics, Management skills for scientists*. : Cold Spring Harbor Laboratory Press, 2005.
5. *Researcher mobility: Opportunities and challenges*. Lola. Lisbon : 2004. Career Paths and Mobility of Researchers in Europe. pp. 21-28.
6. *Innovation Union - Europe 2020 Initiative*. [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm).
7. Bellahsen, Granger. *Votre profil d'entrepreneur*: Editions d'organisation, Eyrolles, 2011.
8. Dagot, Delle-Vedove. Comment former de jeunes adultes pour répondre au mieux aux enjeux du 21ème siècle? 2010.  
<http://www.em2c.ecp.fr/files/content/sites/lmi/files/pdf/Les%20Ateliers%20Developpement%20Professionnel%20et%20Leadership%20a%20Centrale.pdf>.
9. Doctoriales 2013 Université Européenne de Bretagne. 2014.  
[https://doctoriales2013.ueb.eu/sites/doctoriales2013.ueb.eu/files/Bilan%202013\\_v5.pdf](https://doctoriales2013.ueb.eu/sites/doctoriales2013.ueb.eu/files/Bilan%202013_v5.pdf).
10. *Scientists must be taught to manage*. Seeliger : Nature, 2012, Vol. 483, p. 511.
11. Biaudet, Sante. De l'encadrement d'un projet doctoral au devenir professionnel du docteur. *Institut de Formation Doctorale UPMC*. 2014.  
<http://www.ifd.upmc.fr/modules/resources/download/ifd/formation/fiches/DossierPresentation-FormationEncadrants.pdf>.
12. Mentor4research. <http://www.iva.se/mentor>.
13. Valorisation des compétences, NCT. *intelli'agence*.  
<http://www.intelliagence.fr/docs/NCT/NCT2015/Descriptif-NCT-2015.pdf>.
14. Jousselin. *Le coaching interne, les fondamentaux* : HD Entreprise, 2009.
15. <http://mentorsme.co.uk/>.
16. Gramont, de. Formation Management RH. *Defi Biotech Sante*. 2013. <http://www.defi-biotech-sante.org/kcfinder/upload/files/T%C3%A9moignage%20AAREC%20FILIA%20FA5.pdf>.
17. Philips, Philips, Edwards. *Measuring the success of coaching*: The american Society for Training and Development Press, 2012.
18. Commission, European. *Study on assessing the contribution of the framework programmes to the development of human research capacity*. 2014.

Conditions de copie et réutilisation Creative Commons :  
Utilisation non commerciale et diffusion citant la source

