

SYNTHÈSE

# LES **SOFT SKILLS** ET LE **TRAVAIL DU FUTUR** DANS LA BANQUE

**HTS CONSULTING**  
HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

BANQUE  
POPULAIRE 

 CAISSE  
D'ÉPARGNE

 Observatoire des métiers  
de la banque

# Introduction

L'étude a été menée par le cabinet HTS Consulting, mandaté par l'Observatoire des Métiers de la Banque et les Observatoires des métiers des Caisses d'Epargne et Banques Populaires, entre Juillet et Octobre 2021. Elle vise à mieux comprendre les impacts de la crise actuelle sur les **modalités de travail d'aujourd'hui et de demain**. Il s'agit en particulier d'identifier les nouveaux modes de travail et leurs impacts sur les soft skills à maîtriser. L'objectif est in fine d'identifier les dispositifs de valorisation et de développement des soft skills à privilégier.

Les premiers entretiens ont révélé que la notion de soft skills est encore floue et peut parfois recouvrir des réalités différentes en fonction des individus. Pour la bonne conduite de l'étude, une définition, inspirée des travaux menés par France Stratégie, a été validée par le groupe de travail.

Afin d'avoir une vision globale des nouveaux modes de travail dans les différents secteurs d'activité, nous avons mené une **cinquantaine d'entretiens qualitatifs** dans les principaux établissements bancaires mais aussi dans des entreprises hors secteur bancaire et auprès d'experts et universitaires travaillant sur les problématiques traitées.

Cette phase qualitative a été enrichie par une **enquête digitale** diffusée au sein des établissements bancaires.

Sur ces bases, **7 ateliers** ont permis de valider la réalité opérationnelle des nouveaux modes de travail dans les différents métiers de la banque et leurs impacts sur les soft skills.

**Plus de 130 personnes** ont ainsi pu apporter leur vision des nouveaux modes de travail et des dispositifs à privilégier pour accompagner les équipes dans cette transformation.

Cette synthèse présente les points clés du rapport de l'étude et met en exergue les principaux enseignements issus de ce dernier.

## SOFT SKILLS : DEFINITION RETENUE POUR L'ETUDE

« A la différence d'un trait de personnalité, les soft skills sont des compétences que l'on peut acquérir. Elles ne relèvent pas des compétences métiers et sont indépendantes d'un contexte professionnel particulier. Elles sont transversales mais sont néanmoins structurantes pour l'exercice d'un grand nombre de métiers, pour accroître sa productivité et être performant. Les soft skills correspondent à des aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives, ou encore à des savoirs généraux communs aux métiers ou aux situations professionnelles : l'aptitude à gérer la relation client, la capacité à travailler en équipe, à coordonner une équipe ou un projet, l'adaptabilité à l'environnement de travail ou encore l'agilité digitale. »

L'étude est structurée en 5 parties :

- ➔ Les évolutions attendues dans le secteur bancaire avant la crise
- ➔ La révolution hybride
- ➔ Une révolution qui va bien au-delà du télétravail
- ➔ Les soft skills, des compétences incontournables
- ➔ Les leviers pour développer ces soft skills

Elle présente en annexe :

- ➔ 26 fiches métiers synthétisant la réalité des nouveaux modes de travail pour chacun des métiers et leurs impacts sur les soft skills
- ➔ 9 fiches présentant les dispositifs d'évaluation des soft skills analysés au cours de l'étude

# #1 Les évolutions attendues avant la crise n'ont pas été transformées, elles n'ont fait que s'accélérer

## Les évolutions sociétales

Avant crise, les évolutions sociétales trouvaient déjà leur expression dans l'émergence de **nouveaux modes de travail**, la recherche d'un **meilleur équilibre entre vie personnelle et professionnelle et la quête de sens au travail**.

**La transition des entreprises et des établissements bancaires vers le télétravail était déjà engagée.** Plus de  $\frac{3}{4}$  des établissements interrogés avaient ainsi déjà adopté le **télétravail de façon encadrée**. Celui-ci concernait **principalement les fonctions centrales et les métiers nomades**.

Les autres catégories de métiers étaient considérées comme non-télétravaillables car la plupart n'étaient pas équipés d'ordinateur portable, intervenaient sur des opérations sensibles ou se devaient d'être présents pour assurer la relation client. Au-delà de ces contraintes liées à la réalité des métiers, les **managers étaient assez réticents au télétravail**.

Miroir des évolutions dans l'entreprise, nos **habitudes de consommation** actuelles étaient déjà ancrées dans le **comportement des clients**. Le besoin d'instantanéité et d'hyperpersonnalisation chez les consommateurs était prégnant. Les standards de la relation client étaient déjà en pleine transformation. Il était déjà nécessaire de fournir instantanément des services parfaitement adaptés aux besoins de chacun notamment dans le secteur bancaire. Les **clients souhaitaient un véritable conseil et de l'expertise** puisqu'ils étaient capables de trouver en ligne la plupart des informations basiques sur les produits et services offerts par une banque.

Les **clients souhaitaient aussi consommer de façon plus durable et plus responsable**. Le but recherché n'étant plus la possession mais l'usage, de nombreux consommateurs s'orientaient vers l'échange ou la location plutôt que l'achat de biens.

## Les évolutions liées à la digitalisation

**La digitalisation** des différents secteurs a commencé son accélération bien avant la crise dans la continuité de l'évolution technologique entamée avec l'avènement d'internet et de l'informatique.

**Le nombre de contacts et la consommation à distance** étaient en forte croissance. Les géants du numérique et leurs pendants asiatiques commençaient à asseoir leur hégémonie. Les banques traditionnelles avaient lancé leur banque en ligne. Les actes simples étaient réalisés en ligne par une part croissante de la clientèle.

La signature électronique était en cours de déploiement.

Au-delà de la simple digitalisation, émergeait déjà l'enjeu de l'exploitation de la **donnée**. Cette dernière était annoncée comme « l'or noir du XXIème siècle ». **L'intelligence artificielle** était au cœur des discussions. Des tests étaient en cours pour entraîner les modèles et valider leur pertinence. Les processus s'automatisaient. L'hyperpersonnalisation de la relation client était en marche.

## #2 La crise sanitaire a permis d'accélérer la révolution hybride

### Le mode de travail hybride se pérennise

La crise a accéléré l'**adoption du travail à distance**. Il ne semble plus possible de faire revenir 100% des équipes en présentiel. Les collaborateurs ont pu « goûter » à une certaine autonomie et une flexibilité auxquelles ils ne renonceront pas comme en témoignent les nombreuses études réalisées sur le sujet.

La période COVID a démontré qu'on pouvait faire confiance aux équipes et **travailler efficacement à distance**. De nombreuses barrières technologiques et culturelles ont été levées. **Les managers ont dû apprendre à faire confiance**. Les personnes interrogées saluent un engagement et un maintien de la productivité de la majorité des collaborateurs durant la crise.

Cette période a permis d'expérimenter et de mieux comprendre ce qui **pouvait/devait être fait à distance et en présentiel**. De nombreux métiers considérés comme non éligibles, comme les métiers du risque ou du traitement, ont démontré qu'ils pouvaient être exercés, en partie, à distance. Il a fallu repenser l'organisation du temps de travail de chacun et optimiser les temps en présentiel. Les activités liées au travail individuel sur des dossiers de fond, à l'administratif ou à la formation ont naturellement été réalisées en priorité en distanciel.

**La valeur des temps informels et l'importance du présentiel pour la cohésion d'équipe ont été démontrés.**

### Les établissements bancaires sont alignés sur les rythmes de télétravail des autres secteurs

Les groupes internationaux adaptent les rythmes aux **réalités locales**. Chaque entité locale décide ainsi des rythmes à adopter.

En France, le rythme de **2 à 3 jours de télétravail** par semaine semble devenir la norme pour 60 à 80% de la population en fonction des études considérées.

**Le choix du 100% télétravail est marginal**. Il est limité à quelques start-up de la Tech. Même des acteurs comme Amazon, Salesforce ou Apple restent attachés au mode de travail hybride.

A l'inverse, **peu d'entreprises choisissent le 100% présentiel pour tous**. Certaines activités comme la restauration, le retail, les soins à la personne ou la gestion de site requièrent nécessairement d'être sur site. Dans ces secteurs, les entreprises essaient, pour la plupart, de faire évoluer ces métiers pour qu'ils puissent accéder au télétravail au moins 1 à 2 jours par mois pour maintenir leur attractivité.

La Banque **s'aligne sur ce nouveau standard**. Les accords s'orientent vers un volume de 2/3 jours par semaine en présentiel pour la majorité des métiers.

Seuls les métiers du front office et du trading sont moins éligibles au télétravail. **L'hybridation des métiers du front office** suscite de nombreuses discussions. Le **télétravail interroge directement le modèle relationnel de la Banque et le positionnement de l'Agence dans le parcours omnicanal du client**. Les rythmes adoptés en agence varient ainsi fortement entre les établissements. **Ils dépendent, par ailleurs, de la taille de l'agence** à laquelle le collaborateur est affecté et doivent être mis en regard des **attentes relationnelles des clients** des agences concernées.

# La crise réinterroge les activités réalisables à distance et en présentiel

La crise sanitaire a permis d'expérimenter ce qui pouvait/devait être fait sur site ou à distance. Les activités exercées dans les différents métiers sont ainsi apparues plus ou moins télé-travaillables.

Cela permet de distinguer 3 types d'activités :

## 1 Les activités plébiscitées à distance

(ou « télé-robustes ») – Les collaborateurs préfèrent réaliser ces tâches à distance. Au-delà des travaux sur les dossiers de fond, on retrouve dans cette catégorie des activités comme la diffusion d'informations à un grand nombre de personnes, la prospection, la planification et le suivi de tâches, la formation ...

## 2 Les activités plébiscitées en présentiel

(ou « télé-sensibles ») – Les collaborateurs préfèrent réaliser ces activités sur site même si elles pourraient être réalisées à distance. On retrouve dans cette catégorie les activités liées au travail collaboratif, à l'innovation, à l'animation de collectif, à l'accompagnement, à la négociation...

## 3 Les activités non télétravaillables à date

Ces activités doivent être réalisées sur site car elles nécessitent une action physique sur site ou pour des raisons de sécurité (opérations bancaires sensibles, intervention sur des données sensibles...). Les questions liées à la sécurité évoluant très vite, il se pourrait que certaines de ces activités deviennent télé-travaillable à terme.

# 4 catégories de métiers émergent au sein du secteur bancaire

L'analyse des activités exercées dans les différents métiers permet de définir **4 types de métiers avec des modes de travail distincts** : les métiers hybrides, les métiers de la relation de proximité, les métiers sensibles et finalement les métiers présentiels.



### Les métiers hybrides

Dans ces métiers, le télétravail à hauteur de 2 à 3 jours par semaine semble devenir la norme. Ils travaillent de plus en plus en transversalité dans des organisations moins pyramidales. Ils ont de moins en moins de bureaux attitrés. Le bureau est pour eux un lieu dédié au collectif.



### Les métiers de la relation de proximité

Dans ces métiers, le télétravail est encore peu déployé et dépend de la vision stratégique de l'établissement concerné. Il pose des questions d'organisation afin de concilier télétravail, horaires d'ouverture au public et réponse à l'attente de présentiel des clients ou collaborateurs.



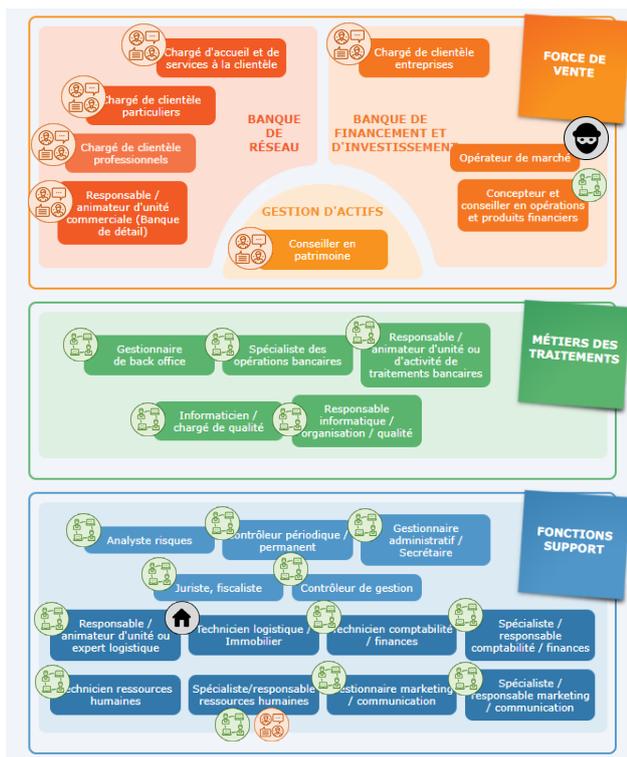
### Les métiers sensibles

Dans ces métiers, les établissements ne sont pas en mesure de garantir la sécurité des personnes et d'une partie des opérations en dehors de leurs locaux. Ces métiers ont des rythmes de télétravail allant de 1 jour par semaine à 1 jour par mois.



### Les métiers présentiels

Ces métiers ne peuvent pas s'exercer à distance. Dans certains cas, ils peuvent bénéficier d'un volume de 1 à 2 jours par mois en distanciel pour réaliser quelques tâches administratives.



## #3 Les évolutions en cours vont bien au-delà du télétravail

### La quête de sens au travail est renforcée par la crise

La crise a conduit les collaborateurs à réinterroger le sens de leur travail, et ce quel que soit leur âge et le métier exercé. Cette dimension déjà centrale avant crise reste **clé pour attirer et fidéliser les talents**. 9 salariés sur 10 jugent aujourd'hui important ou essentiel que leur entreprise donne un sens à leur

travail. Le critère des valeurs et de la culture d'entreprise, qui était le 3ème élément le plus important pour les candidats avant la crise, se place, désormais, en 2ème position (41%), à la place de la qualité de l'environnement de travail.

### La transformation digitale poursuit son cours

Les programmes de transformation digitaux lancés avant crise sont aujourd'hui largement mis en œuvre. Nous sommes entrés dans un processus d'innovation continue sur le sujet. **Le rythme des évolutions digitales reste et restera donc soutenu dans les prochaines années. Cela induit un besoin d'agilité digitale forte** de la part des collaborateurs souligné par 82% des répondants de l'enquête digitale.

L'essor des nouvelles technologies, couplé à l'adoption massive du télétravail, fait évoluer les **usages sur site** vers plus de collaboratif. Les **projets Flex-Office**, matérialisés par la fin du bureau attitré, étaient déjà initiés avant la crise. Ils ont été adaptés pour mieux répondre au besoin d'entretenir les liens et la sérénité au sein des équipes. Les projets s'attachent à **redonner des repères aux collaborateurs** sur site et privilégient des approches par quartier. Chaque quartier étant attribué à une équipe ou un service afin d'aider les équipes à mieux se retrouver sur site.

La diminution du nombre de niveaux hiérarchiques et la refonte des délégations initiée avant crise se poursuit selon 50% des répondants à l'étude. Cela favorise **l'autonomie et la responsabilisation** des collaborateurs.

Les confinements successifs ont offert une grande flexibilité aux collaborateurs qui sont actuellement à la recherche d'un nouvel **équilibre vie professionnelle, vie personnelle**. Cependant les plages horaires classiques de travail n'ont pas été remises en cause dans la Banque. Seulement 20% des répondants mentionnent une évolution des horaires de travail pour s'adapter aux contraintes personnelles de chacun des collaborateurs.

# Une révolution dans les modes de management

Le rôle du manager avait entamé sa mutation bien avant la crise COVID. Nous étions passés d'un « manager-chef » à un « manager chef-d'orchestre » et abordions résolument les prémices de l'avènement du « manager-coach ».

Ce nouveau type de manager, plus à l'écoute, bienveillant, accessible et centré sur le développement de ses collaborateurs est moins considéré comme un supérieur hiérarchique que comme un mentor que le collaborateur respecte et admire tant pour ses qualités professionnelles, qu'humaines.

La crise COVID a ajouté la dimension distancielle à l'exercice du métier. La mise en place des nouveaux modes de travail a généré de nouvelles responsabilités pour le manager.

Il doit aujourd'hui s'affirmer comme le garant des rythmes et de l'organisation du travail de son équipe en intégrant les temps de présence et de télétravail. Il a la responsabilité d'accorder ou non le télétravail à ses collaborateurs en tenant compte d'un délicat équilibre entre principe d'équité et maturité de chacun. Il doit être en mesure de capter les signaux faibles de personnes en difficultés ou peu motivées même si elles ne sont pas présentes. Il doit aussi fixer des objectifs suffisamment concrets pour favoriser l'autonomie de chacun. Enfin, il doit être en mesure de maintenir un sens à l'action collective tout en étant capable de s'adapter à des changements de rythme de plus en plus soudains et violents (liés à des confinements ou à d'autres événements à venir...).

## MANAGER D'HIER

*Un Chef*

Impose sa vision

Exerce une autorité hiérarchique

Ne montre pas d'émotion

Met une pression individuelle sur les collaborateurs

Juge des résultats et sanctionne

Impose un niveau d'exigence

## MANAGER D'AUJOURD'HUI

*Un « chef d'orchestre »*

Exerce un leadership basé sur une légitimité reconnue

Exerce une autorité de compétence

Sait être empathique et dynamiser émotionnellement l'équipe

Fait adhérer les collaborateurs à un challenge collectif

Sait créer les conditions pour atteindre l'objectif et accepter l'erreur si elle n'est pas systématique

Fixe le niveau d'exigence collectif

## MANAGER HYBRIDE

*Un « coach »*

Mentor et accompagne ses équipes en favorisant la collaboration

Trouve sa légitimité dans son exemplarité et son expérience

Sait être à l'écoute et totalement transparent pour instaurer de la confiance

Laisse ses équipes travailler en autonomie en les responsabilisant

Evalue le travail de ses équipes par objectif atteint et procure des feedbacks réguliers

Démontre le niveau d'exigence attendue

Coordonne le rythme de l'équipe dans une approche personnalisée

Détecte les signaux faibles et prévient les risques psychosociaux

Le manager hybride se doit d'assumer de nouvelles responsabilités au regard de la mise en place de nouveaux modes de travail



## #4 Ces évolutions renforcent le rôle incontournable des soft skills

Le socle de soft skills nécessaire pour s'adapter aux évolutions en cours s'élargit et se renforce

Pour la majorité des répondants, la crise COVID a permis de démontrer l'importance des soft skills pour s'adapter à des environnements de plus en plus mouvants. Elle a concrétisé des concepts parfois perçus comme éloignés des réalités métier. Les grandes compétences listées avant crise restent ainsi d'actualité.

L'apprentissage permanent (apprendre à apprendre) est unanimement reconnu comme le pré-requis universel pour développer l'employabilité des individus. Les compétences liées à la capacité d'adaptation, au collectif et à la communication restent des incontournables à renforcer aux côtés de 2

compétences dont on parlait moins en 2018 : l'aisance digitale et la gestion du temps et des priorités. Les compétences historiques comme l'orientation client ou résultat restent, par ailleurs, importantes pour l'exercice des métiers.

Le contexte de crise semble avoir mis en retrait les compétences liées à la créativité, à l'intrapreneuriat et à l'innovation. Elles sont aujourd'hui réservées à quelques métiers et font rarement parties des socles communs de compétences transverses.

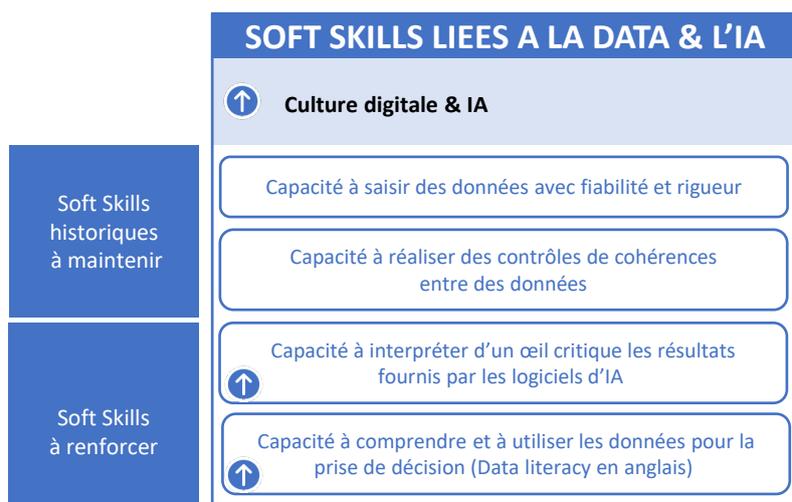
LES SOFT SKILLS POUR FAIRE FACE A L'EVOLUTION DES METIERS 2025		
	Vision Avant COVID (2018)[1]	Vision Post COVID (2021)
Soft Skills incontournables à renforcer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apprentissage permanent/apprendre à apprendre</li> <li>Adaptation au changement / Transformation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Apprentissage permanent/apprendre à apprendre</li> <li>↑ Capacité d'adaptation</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travail Communautaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Coopération/Transversalité</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication et Impact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Communication et Impact</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Aisance digitale</li> <li>↑ Gestion du temps et des priorités / Organisation</li> </ul>
Soft Skills historiques à maintenir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientation client</li> <li>Orientation résultats</li> <li>Résolution de problèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientation client</li> <li>Orientation résultats</li> <li>Capacité d'analyse</li> <li>↑ Résolution de problèmes complexes</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement des compétences de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pédagogie</li> </ul>

Source : Etude de l'Observatoire des métiers de la Banque : Evolutions des métiers et des compétences dans la Banque à horizon 2025

# Dans de nombreux métiers, les enjeux liés à la data et l'IA nécessitent l'acquisition d'un socle complémentaire de soft skills

L'automatisation et la digitalisation des processus conduit à une production accrue de données. Pour générer un maximum de valeur à partir de leurs données, les entreprises doivent diffuser la culture de la donnée en interne.

Il s'agit de sécuriser la qualité de la donnée et son exploitation. La majorité des métiers deviennent ainsi peu à peu **acteurs du cycle de vie de la donnée**. Les **compétences datas se diffusent progressivement au sein des organisations mais restent encore peu formalisées dans les référentiels internes**.



Source : Synthèse réalisée par HTS Consulting pour le rapport Soft skills

## En lien avec le nouveau rôle du manager d'après COVID, les compétences managériales prennent de l'importance

Les compétences managériales attendues avant la crise restent d'actualité. Elles s'expriment désormais dans un environnement hybride et dans un monde de plus en plus incertain. Le **rôle des managers**

**dans la montée en compétences des équipes, en particulier sur les soft skills, est unanimement reconnu. Cette compétence est cependant encore peu maîtrisée par les managers.**



Source : Synthèse réalisée par HTS Consulting pour le rapport Soft skills

## #5 Les leviers pour développer les soft skills

### Reconnaître les soft skills par la création de repères communs

Concernant le développement des soft skills, la **première difficulté est une question de définition**. Par nature cette dernière ne peut pas être aussi descriptive que lorsqu'il s'agit de savoir-faire. Elle doit néanmoins être suffisamment concrète afin de permettre l'évaluation et la professionnalisation. Pour cela, les entreprises doivent **mettre en place des référentiels de compétences, connus et accessibles à tous**. Plus de la moitié des personnes ayant répondu à l'enquête digitale disent ne pas disposer d'un référentiel clair de compétences permettant un suivi ou une évaluation.

Les **softs skills doivent par ailleurs être ancrées dans les activités des métiers**. Cette incontournable contextualisation pratique permet d'éviter d'être « hors sol » **et renforce la crédibilité** d'une approche « soft » auprès des différents métiers.

Les entreprises doivent également aider les collaborateurs à **prendre conscience et à faire leur bilan en matière de savoir-être**. Des approches pédagogiques permettent de développer la **perception de leur importance dans l'efficacité opérationnelle au quotidien et pour toute évolution** future dans l'organisation.

Pour faire ce lien, une fois encore, les **managers jouent un rôle essentiel**. Ils sont **dépositaires de la reconnaissance des soft skills au sein de leur entité**. Leur impact est clef en tant que référents, pour **aider et inciter les collaborateurs à identifier puis à développer ces dernières**.

Dans cette optique, il est important que les entreprises puissent **outiller leurs managers, soit par des actions de sensibilisation, soit en leur fournissant des outils pour suivre l'évolution de leurs équipes** (grilles de suivi et d'évaluation, ...), soit **en les formant plus spécifiquement**, par exemple aux méthodes de feedback.

### Suivre l'évolution des soft skills des collaborateurs en diversifiant les dispositifs d'évaluation

Les entreprises disposent d'un large panel d'outils permettant d'évaluer les soft skills des collaborateurs. Parmi les plus répandus, **sept dispositifs d'évaluation** sont utilisés dans les entreprises analysées : **l'entretien annuel de compétence, l'évaluation par feedback** (non tracé, simplifié ou outillé), **l'auto-évaluation, l'Assessment Center, l'évaluation par les pairs** (360°, badges), **les tests psychométriques, et l'Assessment digital** (Serious Game ou Jeu de mise en situation, entretien vidéo différé). L'articulation de ces dispositifs permet de suivre et de **fiabiliser l'appréhension de ces compétences en croisant les sources**.

Chaque dispositif **doit être adapté en fonction du moment de l'évaluation et du type de collaborateur** que l'entreprise souhaite évaluer. Il convient d'intégrer les différences de **maturité dans le métier (junior vs senior), de position du collaborateur dans la hiérarchie** (on distinguera le top manager du manager, et le manager des membres de son équipe), de la **nature et de type de métier exercé**.

Il convient aussi de **valoriser les expériences extra-professionnelles souvent porteuses d'expériences riches et méconnues par les organisations**. Dans les faits, plus des  $\frac{3}{4}$  des personnes ayant participé à l'enquête digitale estiment que les compétences acquises dans un cadre extra-professionnel ne sont pas reconnues.

# Développer les soft skills en opérationnalisant la montée en compétences

Pour progresser il est incontournable d'intégrer les soft skills aux formations métier. Cela renforce la perception du poids de ces dernières au sein de l'organisation. Les **compétences comportementales et transverses n'auront d'importance que si elles sont perçues comme faisant partie intégrante des compétences du métier.** Lors de ces formations, pour chaque métier, il est nécessaire de **proposer des échelles repères de niveaux de compétences** permettant ainsi d'ancrer le fait qu'une évaluation et une progression est possible.

Pour faciliter la montée en compétences des collaborateurs et créer des environnements favorables au développement des soft skills de nouveaux métiers d'accompagnement sont appelés à émerger : **experts/formateurs digitaux, coachs/ animateurs de réunions, référents sur les pratiques/méthodes de travail, facilitateurs** (dont le rôle serait de faciliter la coordination/coopération).

Enfin, il convient de « donner du temps au temps ». Progresser en termes de savoir être prend souvent plus de temps qu'en, termes de savoir-faire. Cela passe par une prise de conscience qui sera intégrée d'un point de vue comportemental avec le temps. Dès lors, les entreprises doivent **soigner les phases d'ancrage en organisant la mise en pratique et favorisant les échanges d'expériences** pour permettre aux collaborateurs de mieux comprendre les soft skills.

1	CRÉER DES REPERES COMMUNS	2	DIVERSIFIER LES DISPOSITIFS D'ÉVALUATION	3	OPERATIONNALISER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Installer un langage commun et l'illustrer par des cas métiers</li> <li>› Aider les collaborateurs à prendre conscience de leurs Soft Skills</li> <li>› Outiller et accompagner les Managers</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› S'appuyer sur l'ensemble des outils disponibles</li> <li>› Adapter les dispositifs en fonction de l'expérience du collaborateur</li> <li>› Valoriser les expériences extra-professionnelles</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Intégrer les Soft Skills aux formations métier</li> <li>› S'appuyer sur des tiers : co-développement / mentorat/ coaching ...</li> <li>› Soigner les phases d'ancrage en organisant le passage à l'action</li> </ul>
	<b>ÊTRE CONCRETS</b>		<b>MESURER EN CONTEXTUALISANT</b>		<b>DONNER DU TEMPS AU TEMPS</b>



Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet

[www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)

## HTS CONSULTING

HOMMES TENDANCES & STRATEGIES

BANQUE POPULAIRE 

 CAISSE D'ÉPARGNE

 Observatoire des métiers de la banque

**Atlas**<sup>OPCO</sup>  
Soutenir les compétences