

RESSOURCES HUMAINES

Les recruteurs misent de plus en plus sur le savoir-être

Confiance, créativité, empathie, audace... Dans des organisations du travail qui deviennent transversales, les aptitudes comportementales sont prisées des employeurs pour qui elles sont gages d'adaptation, d'efficacité et d'innovation.

Les compétences dites « comportementales » sont de plus en plus plébiscitées par les recruteurs, dans le privé comme dans le public. Selon les résultats d'une enquête de Pôle emploi publiée en mars, six employeurs sur dix estiment qu'elles sont plus importantes que celles de la sphère technique. Les capacités à travailler en équipe, être autonome et respecter les règles et consignes sont jugées indispensables par la quasi-totalité des répondants. Ces compétences sont tout autant recherchées chez les salariés et les agents que chez les managers. Si elles sont fondamentalement liées à l'humain, elles ne doivent cependant pas être confondues avec les traits de personnalité. « La personnalité relève du stéréotype. En ce sens, et bien qu'ils paraissent scientifiques, les tests de personnalité constituent une discrimination », explique Cécile Jarleton, doctorante en psychologie du travail au pôle « recherche » du Lab RH.

Passerelles entre fonctions et métiers

Également désignées par le terme anglais de « soft skills », les compétences comportementales sont aujourd'hui considérées comme un élément de réponse aux enjeux de performance, de bien-être au travail et d'employabilité. Transversales et transférables, elles permettent d'identifier des passerelles entre des fonctions ou des métiers, et donc de faciliter les mobilités et reconversions.

Les soft skills embrassent les champs cognitif, relationnel et opérationnel. La confiance, l'empathie, la créativité, l'audace, la curiosité, l'écoute, la pédagogie, le sens du collectif, l'esprit d'entreprendre, la capacité à résoudre des problèmes en font partie.

Comme savoir communiquer, gérer son temps, son stress et ses émotions. Tout ce qui va permettre à un individu de s'adapter à des situations variées et d'ajuster son comportement, en fonction des caractéristiques de l'environnement, du contexte, du type d'interlocuteur.

« C'est une approche cognitive de la compétence qui est prédictive de la performance et que l'on peut travailler », résume Cécile Jarleton. Chacun les possède à des degrés divers et de manière plus ou moins consciente.

Les compétences comportementales sont aujourd'hui considérées comme un élément

de réponse aux enjeux de performance, de bien-être au travail et d'employabilité.

Tests de « pensée critique »

Il serait d'ailleurs plus juste de parler d'aptitudes. Des méthodes de développement personnel et des formations sont conçues pour les renforcer, apprendre à les mobiliser et à les valoriser. « Les solutions proposées passent généralement par des mises en situation. Elles font appel à l'expérience », souligne Cécile Jarleton. Les serious games (jeux de simulation et d'apprentissage) sont particulièrement adaptés pour se former mais aussi pour évaluer les soft skills lors d'un recrutement. Il existe sur le marché de nombreux tests d'évaluation des comportements des candidats. Notamment des tests de « pensée critique » qui mesurent les capacités cognitives d'un individu. Ils s'avèrent particulièrement intéressants pour des postes où la prise de décision joue un rôle important. Pôle emploi pratique depuis plusieurs années l'identification des capacités nécessaires pour occuper le poste proposé, sans tenir compte ni de l'expérience ni du niveau de diplôme. Cette méthode de recrutement repose sur des mises en situation concrètes permettant de simuler, par analogie, les situations de travail de l'emploi à pourvoir.

L'entretien annuel est une autre occasion d'évaluer ces compétences, comme le fait la commune de Gaillard (315 agents, 12 000 hab., Haute-Savoie) grâce à un référentiel dédié. « Ces compétences caractérisent ce que l'on considère comme être un "bon agent" au sein de notre collectivité », indique Béatrice Métral-Arethens, DRH. La part variable du régime indemnitaire y est attribuée exclusivement au regard des compétences comportementales liées à la responsabilité, la communication, la curiosité, le courage, l'agilité, l'humilité et le leadership.

Maud Parnaudeau

Un itinéraire de formation par le CNFPT

Pour les agents « souhaitant développer des relations interpersonnelles positives », le CNFPT propose un itinéraire de formation, avec au programme, notamment : « Les neurosciences au service des relations

professionnelles », « Les émotions au service de l'efficacité professionnelle », « améliorer sa qualité de vie au travail avec l'entraînement de l'attention », « L'estime de soi dans les relations professionnelles »... De quoi mieux appréhender les difficultés interpersonnelles dans le cadre du travail, améliorer son relationnel avec ses interlocuteurs (en interne et/ ou avec le public), ainsi que ses capacités d'écoute, de connaissance de soi et des autres, pour mieux communiquer.

L'experte – Flora ELIAZORD,

fondatrice du cabinet Consulting & Coaching - « Des qualités que l'on va transformer en compétences »

« J'aime parler de "savoir-être" pour désigner les compétences comportementales car ce terme renvoie à "l'être". Elles conduisent à mettre en œuvre des comportements, dans le cadre professionnel, qui permettent de développer de la performance.

En situation de recrutement, on évaluera, par exemple, la résistance au stress, la flexibilité, l'autonomie, l'envie d'apprendre, le goût du challenge, la capacité à travailler au sein d'un collectif... C'est un outil d'employabilité qui peut servir à mettre la bonne personne au bon endroit. On peut relier ce savoir-être aux fondamentaux du management : savoir organiser le travail, motiver, déléguer, faire du reporting, communiquer, négocier, gérer les conflits, évaluer.

Selon les domaines d'activités, les compétences recherchées varient, mais toutes demandent de bien se connaître pour les mobiliser. Nous nous y intéressons davantage aujourd'hui car nous sommes dans l'ère du développement personnel. Une ère dans laquelle le travail est vu comme un possible lieu d'accomplissement, où l'on peut évoluer, apprendre, s'améliorer. Ce sont des qualités ou des capacités que l'on va transformer en compétences. Plus que la formation, c'est l'entraînement qui compte pour les développer et les maîtriser. »