

L'IMPORTANCE D'AVOIR UNE STRATÉGIE GLOBALE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

L'importance croissante des compétences comportementales, ou "soft skills", dans le monde professionnel contemporain, requiert une attention stratégique de la part des responsables RH et formation. Face à l'évolution rapide des technologies et la polyvalence des compétences techniques demandées, les entreprises recherchent désormais des collaborateurs dotés de compétences humaines fondamentales. Jérôme Hoarau, co-auteur du livre *Réflexe Soft skills*, précise d'ailleurs qu'à « l'inverse des compétences techniques, il n'est pas possible de déléguer aux robots les compétences comportementales ».

Ces compétences assurent une intégration et une réussite significatives au sein de l'organisation. Néanmoins, il est primordial de déterminer quelles compétences, quels axes sont prioritairement à développer dans le cadre de la stratégie globale de votre organisation. Il existe en effet quelquefois des dichotomies entre les besoins pris individuellement et les besoins plus holistiques.

L'IMPORTANCE DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

Les compétences comportementales comprennent la communication, la coopération et la créativité, qui sont essentielles pour l'échange d'informations, le travail en équipe, et l'innovation. Cela inclue bien évidemment le leadership, domaine clé de nos jours.

Ces compétences sont de plus en plus valorisées par les employeurs, souvent au-delà des qualifications techniques ou académiques, d'autant plus que l'OCDE a déterminé que la durée de vie d'un savoir-faire était désormais de 2 ans, contre 30 en 1987. A l'inverse, une compétence comportementale, bien qu'elle se cultive et s'affine tout au long de la vie, restera un atout quelles que soient les évolutions technologiques.

Passons en revue les différents aspects montrant l'importance de ces compétences comportementales dans toutes les strates de l'organisation :

- **L'évolution du monde du travail :**
La montée en puissance des nouvelles technologies comme l'IA, le machine learning et le Big Data, prévoit que 30 à 40% des tâches quotidiennes dans plus de la moitié des métiers seront automatisées d'ici 2030. Cette évolution pose la question de la place des compétences humaines de manière générale - y compris, donc les hard skills- face à ces nouveaux outils.
- **Les compétences comportementales au cœur des stratégies de recrutement :**
Les compétences techniques ne suffiront donc plus à se distinguer. Des soft skills comme la résolution de problèmes, l'esprit critique et la créativité deviendront essentielles. Ces compétences comportementales permettront d'exploiter pleinement le potentiel des nouvelles technologies et de pouvoir s'adapter aux changements technologiques restant à venir.
- **Des compétences clés pour l'avenir du collectif :**
Des compétences telles que la réflexion analytique, l'apprentissage continu, la résilience et la flexibilité seront cruciales. Ces compétences relèvent à la fois du collectif et des capacités individuelles, essentielles pour évaluer les situations et réagir de manière appropriée au sein d'une équipe.



- **Un défi pour les recruteurs :**
Les entreprises commencent à anticiper les besoins en compétences pour 2030, mais seulement 41% ont réussi à intégrer ces compétences comportementales dans leurs processus RH. La communication, la gestion des situations complexes et la résolution de problèmes sont parmi les soft skills les plus difficiles à trouver chez les candidats.

LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES DANS LE RECRUTEMENT

60% des employeurs considèrent les compétences comportementales plus importantes que les compétences techniques. Les PME, en particulier, valorisent hautement ces compétences, notamment par leur besoin de réagir vite pour conquérir des parts de marché. Dans le cadre global d'une organisation, les capacités d'organisation, d'adaptation, d'autonomie, de sens des responsabilités, de travail en équipe, de mise à jour des connaissances, et de gestion du stress sont parmi les plus recherchées.

LE COACHING PROFESSIONNEL, UN ALLIÉ DE POIDS DANS CE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le coaching professionnel joue un rôle stratégique. En effet, il offre un accompagnement personnalisé et flexible, crucial pour le développement de ces compétences dans un environnement en constante évolution. Il permet de mesurer les progressions en temps réel, avec des axes de progression réajustables en fonction des situations et expériences individuelles, surtout pour ces compétences comportementales qui sont par définition peu précisément mesurables.

MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE GLOBALE

Au point de vue de l'organisation toute entière, la mise en place d'une stratégie de développement des compétences comportementales repose sur deux leviers principaux :

- Identification des Axes de Développement : Déterminer les compétences comportementales prioritaires et les intégrer dans les politiques RH.
- Culture d'Entreprise : Promouvoir une culture qui valorise et soutient le développement continu de ces compétences, en s'appuyant sur des outils comme le coaching digital.

COMMENT DÉTERMINER LES GRANDS AXES DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES ? LA PREUVE PAR L'EXEMPLE

Nous avons réalisé successivement deux expériences. Pour chacune d'entre elles, nous proposons une trentaine de compétences comportementales, regroupées par « grande famille » : performance et talent, leadership et transformation, diversité et inclusion,...

L'objectif final commun était de déterminer quelles sont les compétences comportementales les plus importantes.

Malgré cet objectif commun aux deux expériences, la méthode de détermination différait. Lors de la première expérience, chaque participant disposait de 3 choix différents. Au cours de la seconde, les participants étaient regroupés par groupe de 5, chacune des personnes devaient choisir la compétence qui leur apparaissait la plus importante, puis chaque groupe devait ensuite faire le tri pour n'en retenir que trois.

Nous pouvons en tirer deux enseignements ici. Globalement, lors de la première expérience, on peut remarquer que chaque compétence a son importance, ou devrait-on dire, ses promoteurs et la répartition était relativement homogène.

En revanche, lors du second atelier, deux compétences se démarquèrent clairement : la gestion des talents et la conduite du changement. Pourquoi une telle différence par rapport au premier exercice, malgré des thématiques identiques et des profils de répondants similaires ? Toute la différence repose ici sur la différence entre des besoins individuels exprimés, et l'élaboration d'une stratégie plus globale, nécessitant alors plus d'arbitrage. C'est alors qu'émerge ici par exemple la conduite du changement (10 nominations sur 15 groupes) comme axe principal. En effet, si l'on prend cet exemple, on voit bien qu'ici cet axe a un intérêt plus holistique d'un point de vue organisationnel, moins individuel ; et par ailleurs cette thématique peut se recouper avec bien d'autre : la conduite du changement implique également une bonne communication, un bon leadership,.... Grosso modo, dans ce second atelier, avec un choix pris en groupe, on n'est plus dans un besoin de développement des compétences d'une personne, mais une compétence que l'organisation elle-même doit acquérir, dans toutes ses strates.

Avant, donc, de se lancer dans une stratégie de développement des compétences comportementales et d'établir un plan global, il est donc essentiel de bien analyser les compétences primordiales à acquérir, faire un recueil des besoins clair d'un point de vue de l'organisation, tout en cartographiant les compétences d'ores et déjà maîtrisées individuellement. Les solutions de coaching digital comme Speexx, qui permettent d'effectuer ce recensement à l'échelle sont alors essentiels dans cette démarche. Plus individuellement, un audit via l'échelle de Likert, par exemple, peut-être un élément intéressant à déployer.

Au point de vue de l'organisation toute entière, la mise en place d'une stratégie de développement des compétences comportementales repose sur deux leviers principaux :

- Identification des Axes de Développement : Déterminer les compétences comportementales prioritaires et les intégrer dans les politiques RH.
- Culture d'Entreprise : Promouvoir une culture qui valorise et soutient le développement continu de ces compétences, en s'appuyant sur des outils comme le coaching digital.

By Geoffroy De Lestrangé, Global Head of Business Coaching

