

## Les compétences comportementales, des compétences de plus en plus prisées par les recruteurs

### Sommaire :

- ✓ Compétences comportementales / compétences techniques-----p. 1
- ✓ Savoir-être dans FPE.-----p. 2

### En bref...

Des environnements organisationnels instables, des modalités de travail et de management variées (télétravail, mode projet, management participatif par exemple), des activités complexes, etc. requièrent des salariés des compétences comportementales, également désignées sous les termes de savoir-être, compétences douces ou encore « soft skills ».

Mais que sont ces compétences, au juste ?

## Les compétences comportementales sont désormais privilégiées par rapport aux compétences techniques.

Jusqu'alors les compétences techniques, dites *compétences métiers*, *savoir-faire*<sup>1</sup> ou « *hard skills* », étaient essentiellement recherchées par les recruteurs. En effet, sauf exception, elles garantissent l'opérationnalité quasi immédiate de l'agent recruté sur son poste de travail.

Aujourd'hui, ces compétences techniques sont moins considérées comme prioritaires.

Frédéric Lainé, Pôle emploi, direction des statistiques, études et évaluation, écrit : « *Six employeurs sur dix considèrent que les compétences comportementales mentionnées dans les CV sont plus importantes que les compétences techniques* », même s'il nuance ce constat selon les secteurs d'activité (Éclairages et Synthèses – mars 2018).

### Quelles compétences comportementales ?

Être adaptable, autonome, créatif, être capable d'apprendre vite, de gérer des projets en mode agile, de manifester un esprit critique, de collaborer, de travailler en équipe... *Autant de savoir-être qui tendent à devenir les éléments déterminants des recrutements.*

Ils recouvrent toutes les aptitudes qui permettent à un individu d'adapter son comportement à des contextes professionnels et à des interlocuteurs variés. Ces savoir-être sont d'autant plus sollicités quand l'univers du travail est intensif en technologies.

Compétences transversales, c'est-à-dire mobilisables dans des métiers et des domaines d'activité différents, les savoir-être favorisent fortement l'employabilité de ceux qui les détiennent, car ils facilitent la *mobilité professionnelle*. Si les compétences techniques permettent de décrocher un entretien de recrutement, ce sont très souvent les compétences douces qui permettent d'être recruté.

En outre, les compétences de cette nature, intrinsèquement humaines, devraient, pour longtemps encore, échapper à toute automatisation / robotisation.

\*Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

<sup>1</sup> La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) définit le savoir-faire dans le glossaire du dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État (DiCo) comme « *une compétence, acquise par l'expérience et/ou l'apprentissage, qui nécessite de l'habileté intellectuelle et/ou manuelle dans un domaine déterminé pour la maîtriser pleinement* ».

## Compétences douces, traits de personnalité et émotions : quelles différences ?

La psychologue du travail Cécile Jarleton, enseignante dans l'enseignement supérieur et chercheuse au Lab RH, souligne qu'il ne faut pas mélanger traits de personnalité, états émotionnels et compétences comportementales.

**Les traits de personnalité caractérisent un individu**, dont on pourra dire, par exemple, qu'il est introverti, timide, ombrageux, lunatique...

Profonds et relativement stables dans le temps, ils sont à l'origine de nos attitudes.

Intrinsèques à la personne, les modifier ne peut se faire qu'à la marge, avec beaucoup de précautions et de temps. Les traits de personnalité renvoient à ce qu'est un individu.

**Les émotions sont un état**. Elles sont liées à un contexte, à un moment, à un évènement. D'une durée limitée, elles sont d'intensité variable et génèrent des effets corporels (tremblements, rougeurs, suées...).

Instables et passagères, elles n'en sont pas moins indispensables à la décision et à l'action. On peut former les salariés à les reconnaître, à les comprendre et à les gérer, mais on ne peut pas les former aux émotions proprement dites, c'est-à-dire, par exemple, on ne peut pas apprendre à un salarié à être joyeux.

**Lorsqu'on parle de savoir-être, on parle de ce que font les gens**, on parle de comportements et non de ce qu'ils sont.

Le terme « savoir » renvoie à la compétence. En conséquence, les savoir-être peuvent s'acquérir et être développés : savoir communiquer, savoir être créatif...

### **Quelques conseils pour la rédaction de fiches de postes ou pour des entretiens**

Il est préférable de rechercher un candidat « ayant de l'aisance relationnelle et un esprit d'équipe » (compétences qui peuvent se travailler) qu'un candidat « extraverti » (trait de personnalité) ou « joyeux » (émotion).

Rechercher un candidat à l'esprit positif/constructif (compétence douce) est préférable à rechercher un candidat optimiste (trait de personnalité).

Lors d'un entretien (professionnel, de recadrage...), éviter de dire à son interlocuteur « vous êtes impatient » (trait de personnalité), mais attirer son attention sur sa manière de se comporter en situation.

Exemple : « Lors des réunions, je remarque que vous coupez régulièrement la parole à vos collègues. Je souhaiterais qu'à l'avenir vous soyez plus à l'écoute de ce qu'ils ont à dire » (être à l'écoute est un savoir-être).

## Les savoir-être dans la fonction publique d'État.

### Le DiCo, une ressource riche pour définir et identifier les savoir-être

Le **DiCo** (dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État de la DGAFP) décrit **24 savoir-être** issus du répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) et les classe en **trois catégories** :

#### **Savoir-être conceptuels / Savoir-être relationnels / Savoir-être contextuels**

(Cf. exemples dans le tableau page suivante)

	Savoir-être conceptuels	Savoir-être relationnels	Savoir-être contextuels
Catégories	axés sur la posture de l'agent	axés sur le rapport et le lien avec autrui : pairs, hiérarchie, collaborateurs, usagers, élus...	axés sur la prise en compte d'un environnement ou d'une situation et sur la réaction de l'agent
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> <li>- curiosité intellectuelle,</li> <li>- esprit de synthèse,</li> <li>- autonomie,</li> <li>- sens de l'innovation,</li> <li>- persévérance,</li> <li>- rigueur</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- écoute,</li> <li>- autorité,</li> <li>- diplomatie,</li> <li>- discrétion,</li> <li>- pédagogie,</li> <li>- leadership,</li> <li>- esprit d'équipe</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faculté d'adaptation,</li> <li>- maîtrise de soi,</li> <li>- réactivité,</li> <li>- sens du service public</li> <li>- ...</li> </ul>

*La consultation du DiCo est une aide précieuse pour rédiger un CV, une lettre de motivation, une fiche de poste...*

## Trois savoir-être à la loupe :

### Être autonome / Avoir le sens critique / Être créatif

#### Être autonome, un savoir-être très fortement transversal au sein de la fonction publique d'État

« Être autonome » est défini par le DiCo comme *le fait d'« exercer ses activités sans constante supervision, s'organiser en prenant des initiatives dans un cadre de responsabilité défini »*.

L'autonomie prend sa place dans une relation de confiance entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur.

Le premier laisse le second décider de ses propres lois (« auto nomos »), au plus près des problèmes de terrain et des imprévus rencontrés, mais dans un cadre qui est « le cadre de responsabilité défini ».

Ainsi, dans l'exécution des activités, il accorde de la latitude, des marges de manœuvre, des prises d'initiative, à la condition qu'elles s'exercent dans le respect du cadre prescrit (par exemple, sans empiéter sur les activités d'un autre salarié ou sans prendre des décisions ou des initiatives qui relèvent d'un autre niveau hiérarchique...).

L'autonomie offre de la souplesse et de la réactivité permettant de faire face aux aléas et à des délais souvent contraints.

L'autonomie professionnelle se construit par des ajustements mutuels dans le temps.

On pourrait dire que le degré d'autonomie est proportionnel au degré de confiance. Plus grande est la confiance, plus grande est l'autonomie. Et vice-versa.

## Faire preuve de sens critique, un savoir-être de plus en plus sollicité

La définition donnée par le DiCo en est la suivante :

« *s'interroger, porter un jugement constructif, avancer une contre-proposition argumentée sur un fait, une situation, une proposition ou une idée, en détecter les points forts et les points faibles* ».

La pensée critique est mentionnée dans la majorité des référentiels (dont ceux de l'UNESCO, de l'OCDE, et de l'Union Européenne) qui traitent des compétences devant être enseignées dans les écoles du XXI<sup>e</sup> siècle.

L'esprit critique ou ses dérivés (sens critique, pensée critique) se trouve à l'intersection de nombreux savoir-être : être autonome, faire preuve de curiosité intellectuelle, être rigoureux, être à l'écoute, avoir le sens de l'analyse et l'esprit de synthèse, mais aussi savoir communiquer, avoir le sens des relations humaines, de la pédagogie et savoir faire preuve de diplomatie.

## Être créatif, une compétence adaptée à un monde en perpétuelle évolution

En pensant « en dehors de la boîte » (« out of the box »), un esprit créatif peut contribuer à résoudre les problèmes complexes et imprévus auxquels nous sommes de plus en plus confrontés.

Cela suppose de parvenir à inhiber l'approche spontanée, de sortir de sa « zone de confort », de basculer d'un mode de pensée automatique, peu coûteux en effort, à un mode adaptatif, ce qui revient à passer du connu et du maîtrisé à l'inconnu.

La créativité semble une réponse possible aux problèmes rencontrés dans un monde de plus en plus qualifié de VICA : Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu<sup>2</sup>.

Son développement est favorisé par l'autonomie (grâce à la latitude, la liberté de pensée et d'action qu'elle octroie dans un cadre cependant précis) et par l'esprit ou le sens critique (grâce au doute et à la remise en cause qui lui sont inhérents).

Cathy Bousquet

### Pour aller plus loin

- [Situations de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers](#) – Frédéric Lainé – (Éclairages et Synthèses – mars 2018)
- [Soft skills : arrêtez de chercher des candidats extravertis et motivés](#)
- Le paradoxe de l'autonomie (1) et (2)
- [Compétences du XXI<sup>e</sup> siècle: mieux les travailler grâce aux sciences cognitives](#) – Svetlana Meyer
- [Créatifs, attention aux premières intuitions !](#)
- [Le RIME \(Répertoire interministériel des métiers de l'État\) et le dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'Etat](#)
- Tentative de définition de l'esprit critique : [Former l'esprit critique des élèves](#) – Jérôme Grondeux
- [Guide pratique du management des compétences](#) (Accessible uniquement par intranet)

<sup>2</sup> VUCA est également fréquemment utilisé. Il est l'acronyme des termes anglais : volatility, uncertainty, complexity, ambiguity. Cf l'article [VUCA : former les managers à l'incertitude](#)