

**COMPETENCES
COMPORTEMENTALES
(SOFT SKILLS)
COMPETENCES DE DEMAIN ?**

Etude réalisée par l'**Observatoire des métiers et des qualifications**
en collaboration avec le cabinet **Sia Partners**

Sommaire

Introduction	4
I. Définir la notion de compétences comportementales.....	6
A. Un contexte propice au développement de ces compétences	6
1. Un peu d'histoire.....	6
2. La troisième révolution industrielle comme toile de fond	6
3. Les compétences comportementales , au cœur de la réussite individuelle et organisationnelle.....	9
B. La notion de compétences comportementales est complexe et protéiforme.....	13
1. Compétences comportementales : notion plurielle et à plusieurs niveaux	13
2. Vers une définition commune pour toute la branche	15
II. Quelles sont les compétences comportementales indispensables pour la Branche ?.....	18
A. Des référentiels de compétences comportementales hétérogènes	18
1. Les référentiels nationaux	18
2. Les référentiels dans la Branche.....	20
B. Le socle de compétences comportementales	22
1. Un processus de construction itératif et collaboratif.....	22
2. Le socle de compétences comportementales.....	25
3. Les compétences comportementales clés par métiers aujourd'hui et demain	34
III. Les compétences comportementales à l'usage des managers et des collaborateurs.....	36
A. Identification des compétences comportementales	36
B. Évaluation des soft skills	39
C. Développement des compétences comportementales.....	42
Conclusions.....	46
Annexes	47
Remerciements	50
Bibliographie.....	52

Introduction

Compétences comportementales « Soft skills » : compétences de demain ?

Depuis plusieurs années, les entreprises de la branche de la Retraite Complémentaire et de la Prévoyance (l'Agirc-Arrco et les groupes paritaires de protection sociale) font face à de nombreux défis : industrialisation des process ; digitalisation des activités ; évolution de la réglementation ; montée en puissance de l'inter-régime côté Retraite Complémentaire ; accroissement de la pression concurrentielle pour les activités assurantielles.

En outre, la période de pandémie et le recours au télétravail massif ont accéléré le développement de nouveaux modes de collaboration qui bousculent les organisations pyramidales. Les notions de co-conception et de co-production ainsi que le travail hybride sont mis en avant et entraînent un besoin d'autonomie et d'initiative plus important pour les collaborateurs.

Afin de s'adapter à ces évolutions, les compétences comportementales ou « soft skills » sont souvent décrites comme les compétences indispensables de demain.

Ces compétences sont de plus en plus demandées par les entreprises et les recruteurs. Ainsi, selon la dernière étude Cadremploi/Michael Page « Soft skills », 62% des dirigeants et cadres ayant des responsabilités managériales sont aujourd'hui prêts à recruter principalement sur les compétences comportementales des candidats.

Depuis 2017, l'Observatoire des métiers et des qualifications travaille sur le sujet de la transformation digitale et de ses impacts. Forts de nombreuses études, nous pouvons d'ores et déjà nous appuyer sur plusieurs constats :

- L'ensemble de nos métiers évoluent autour de trois dimensions : le renforcement de l'**expertise métier**, le développement de la **culture client** interne et externe et un positionnement plus **transverse** dans la chaîne d'activités ;
- **Peu de nouveaux métiers** voient le jour et sont liés principalement à l'usage de la donnée massive et à la relation client ;
- La **notion d'hybridation** est de plus en plus présente. Elle renvoie à la fois à une plus grande proximité entre les métiers (principes de fusion, d'augmentation de compétences ou d'acculturation), et au constat que les frontières entre les différentes activités d'une même chaîne sont de plus en plus poreuses.
- Les **compétences comportementales ou soft skills** (compétences intrapersonnelles ou interpersonnelles...) sont aujourd'hui nécessaires dans les organisations qui ont tendance à l'horizontalisation ;

Cependant, la notion de compétences comportementales reste relativement floue. Les définitions divergent en fonction des disciplines ou des courant de pensée. Au niveau opérationnel, il n'existe pas de référentiel de compétences qui fasse consensus.

Sans outillage, difficile dès lors de travailler sur des questions toutes simples comme : comment identifier les compétences comportementales d'un candidat ou comment renforcer les compétences comportementales d'une équipe en comptabilité ?

Pour éclairer ce sujet et apporter des réponses concrètes, les partenaires sociaux de la branche ont demandé à l'Observatoire de conduire une étude.

Les objectifs de cette étude sont de :

- Proposer une **définition partagée** des compétences comportementales dans notre branche et de comprendre leur importance aujourd'hui et demain,
- Recenser un **socle commun de compétences comportementales** (référentiel et intégration dans le Répertoire des métiers de la branche),
- Explorer les outils RH et proposer un **benchmark des pratiques innovantes** et des fiches opérationnelles sur les pratiques et dispositifs RH,
- Communiquer de manière claire et simple sur le sujet afin de **favoriser l'appropriation de cette notion** par les managers et les collaborateurs de la branche.

Acculturer l'ensemble des acteurs de la branche à la notion de compétences comportementales, proposer des outils simples pour aider à les identifier, les évaluer et les développer constituent des enjeux forts pour notre branche professionnelle.

Une approche par compétence est indispensable pour accompagner nos nouveaux projets et la transformation des organisations, mais également pour favoriser l'évolution des collaborateurs et sécuriser leur parcours professionnel.

Frédéric Joly
Responsable de l'Observatoire des métiers et des qualifications

I. Définir la notion de compétences comportementales

A. Un contexte propice au développement de ces compétences

1. Un peu d'histoire

Les premières mentions du terme de « soft skills¹ » se retrouvent dans la littérature économique japonaise du XIX^e siècle. Le terme se définit par opposition : les « *hard skills* » concernent les rouages de l'organisation, sa structure et ses modes de fonctionnement, tandis que les « *soft skills* » relèvent de tous les apports des salariés.

Après une longue éclipse, le terme « *soft skill* » réapparaît au sein de l'armée américaine à la fin des années 1960.

Dès 1968 – durant la guerre du Vietnam – l'officier Paul G. Whitmore s'interroge sur la formation des militaires. Il dresse le constat que l'armée américaine met des moyens considérables pour former ses militaires à l'utilisation des machines mais ça ne rend pas pour autant les bataillons plus performants. Whitmore remarque que ce qui fait la différence - et donc la victoire - réside dans la façon dont est mené le groupe. Whitmore remarque simplement que cette compétence ne s'apprend pas à l'école de l'armée américaine.

En 1972, lors d'un congrès du commandement des forces armées, Whitmore utilise formellement le terme « soft skills ». Il cherche alors à souligner la différence entre la lecture d'un plan géographique sur papier et sur machine. Il distingue le fait de travailler sur quelque chose de « physiquement dur » comme une machine et quelque chose de « doux » au toucher - voire intangible. D'où les hard et soft skills. Même si le terme ne plaît pas à tout le monde.

Cette anecdote révèle les difficultés existantes dans la définition même de ces compétences mais aussi la nécessité, déjà identifiée par l'armée américaine, d'investir dans la formation sur ces compétences, identifiées dès l'origine comme cruciales dans les performances de groupes de soldats.

2. La troisième révolution industrielle comme toile de fond

Comment expliquer l'engouement qu'a connu cette notion ? La principale justification tient au **contexte économique et social** récent. Plus spécifiquement, l'avènement de la troisième révolution industrielle² constitue la toile de fond de l'intérêt grandissant pour les compétences comportementales, renforcée plus récemment par le développement de nouvelles modalités de travail induites par la période de crise sanitaire.

¹ Nous avons fait le choix de traduire le terme anglo-saxon de « soft skills » par celui de « compétences comportementales » dans cette étude. Nous le verrons par la suite, de nombreuses autres traductions ont été proposées, chacune portant une signification précise et recouvrant un champ d'étude spécifique.

² Notion popularisée par l'économiste américain Jeremy Rifkin : *La troisième révolution industrielle. Comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*, 2011.

La troisième révolution industrielle désigne une nouvelle révolution économique et sociale se distinguant des Révolutions Industrielles précédentes³ par l'émergence d'un secteur d'activité éloigné des secteurs classiques : les **Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication** (NTIC). Ces nouvelles technologies permettent aux utilisateurs de communiquer entre eux et de produire des contenus variés sous différents formats partagés sur des réseaux informatiques. Les impacts de cette troisième révolution industrielle ont largement dépassé le cadre technologique et ont été à l'origine d'une modification profonde des structures économiques et sociales. On peut en particulier retenir l'essor de :

- **Une économie des nouvelles technologies** : Les NTIC tendent à rendre rapidement obsolètes les « hard skills » requises pour un poste donné du fait d'une délégalation de nombreuses tâches techniques aux automates. Ces évolutions technologiques sont très rapides⁴. Dès lors, les compétences comportementales associées à l'utilisation de ces outils gagnent en importance du fait de leur transférabilité sur des situations de travail proches.
- **Une économie hyperconcurrentielle** : La concurrence s'opère à deux principaux niveaux. Au niveau des organisations d'abord, la nécessité de se différencier de ses concurrents et de créer de la valeur repose sur le développement d'un avantage spécifique (Dunning, 2015), largement nourri par le capital humain des collaborateurs, et donc en particulier des compétences comportementales. Au niveau des individus ensuite, les compétences comportementales sont devenues un facteur différenciant à compétences techniques égales, comme en témoignent les études et enquêtes d'opinion présentées par la suite (NACE, Pôle Emploi, Career Builder).
- **Une économie de l'immatériel et des services personnalisés** : le secteur tertiaire est devenu en quelques dizaines d'années le principal secteur d'activité en France et dans le monde. Dès lors, la production est dominée par celle de services au détriment des produits manufacturés. Ainsi, le mode de production centré sur le binôme atelier et chaîne de montage et reposant presque exclusivement sur les compétences techniques de l'ouvrier disparaît au profit d'organisations fondées sur une équipe interagissant sur un sujet complexe, faisant une large place aux compétences comportementales⁵.
- **Une économie fondée sur le capital humain** : l'économiste américain Gary Becker (1964) est le principal théoricien de la notion de capital humain qui désigne selon lui « l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de

³ La Première Révolution Industrielle est née à la fin du XVIII^e siècle en Grande-Bretagne. Permise par l'importante extraction de charbon, elle se manifeste par l'invention de nouveaux outils de production (machine à vapeur, machine à coudre, etc.) et le développement de nouvelles industries (fonte, métallurgie puis sidérurgie, etc.). La Seconde Révolution Industrielle apparaît à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle d'abord en Allemagne et aux Etats-Unis. Le recours accru au pétrole et l'invention de l'électricité permettent d'adapter les métaux tels que l'acier et l'aluminium à des industries de pointe, les industries chimiques et pétrochimiques se développent et le secteur automobile explose en Europe et aux Etats-Unis.

⁴ Cf. la loi de Moore selon laquelle la puissance des processeurs double tous les dix-huit mois.

⁵ Evolution historique des modes d'organisation du travail : le taylorisme est caractérisé par une division technique du travail, la recherche du geste le plus efficace et une structure hiérarchique horizontale. L'émergence progressive de nouveaux modes d'organisation du travail aboutit aujourd'hui aux approches de l'entreprise libérée (Getz, 2009) qui « laisse aux employés une liberté et une responsabilité totales pour prendre les mesures qu'ils jugent les meilleures » ou de l'holacratie (Robertson, 2016). Ces modes d'organisation plus récents s'appuient largement sur les soft skills et traduisent la mue du mode de production vers la résolution de problèmes complexes en vue de la production de services immatériels.

connaissances générales et spécifiques, de savoir-faire, de savoir-être, etc. » Les travaux de Becker ont notamment permis de rendre compte des conséquences économiques positives de l'accumulation de connaissances, d'aptitudes et de compétences par un individu (niveau « micro ») et par une société dans son ensemble (niveau « macro »). La notion recouvre une grande variété de facteurs d'influence (niveau d'éducation, niveau de formation, expérience professionnelle, état de santé, etc.) parmi lesquelles les compétences comportementales constituent une part importante.

- **Un développement du travail hybride du fait de la période de crise sanitaire** : Les quatre tendances précédemment exposées constituent la « toile de fond » économique caractérisant la troisième révolution industrielle et expliquant l'émergence des compétences comportementales. De manière plus immédiate, la période de crise sanitaire a également joué un rôle d'accélérateur dans la montée des compétences comportementales. Plus spécifiquement, ce sont les nouveaux modes de travail qu'elle a induit qui renforce leur rôle, au premier rang desquels la généralisation du télétravail.

Le baromètre annuel Télétravail 2021 réalisé par Malakoff Humanis rend compte de cette nouvelle tendance. : le **télétravail** concernait 30% des salariés avant la pandémie. Il a augmenté sensiblement pendant le premier confinement (41% en mai 2020), période pendant laquelle 44% des salariés expérimentaient le télétravail pour la première fois.

Si le niveau de salariés en télétravail a diminué par la suite pour atteindre son niveau d'avant crise, le nombre de jours en télétravail s'est maintenu à un niveau élevé : de 1,6 jours hebdomadaire de télétravail fin 2019, les salariés télétravaillaient 3,6 jours fin 2020.

Le **travail hybride** semble donc devenir une nouvelle norme au sein des entreprises, d'autant plus que 86% des salariés et 67% des dirigeants interrogés se déclarent favorables à cette nouvelle modalité de travail.

En 2021, dans la branche de la Retraite complémentaire et de la prévoyance, 78% des salariés ont bénéficié de jours de télétravail avec une moyenne de 71,4 jours sur l'année.

78% des
salariés de la branche en
télétravail

Afin d'actionner ce nouveau levier de performance, le développement des compétences comportementales des managers et collaborateurs devient indispensable. Cela permet de sécuriser le recours au télétravail au travers, notamment, d'un management à distance performant ou d'un développement de la capacité des collaborateurs à s'approprier de nouvelles manières de travailler, sans que le « cœur de métier » n'en soit affecté.

3. Les compétences comportementales, au cœur de la réussite individuelle et organisationnelle

Du fait des mutations économiques et sociales récentes, les compétences comportementales tiennent un rôle prépondérant dans la réussite des individus comme des organisations. De nombreuses enquêtes administrées auprès de recruteurs et de dirigeants d'entreprises américaines et européennes rendent compte de cette tendance.

LES COMPETENCES COMPORTEMENTALES POUR LES RECRUTEURS

- La National Association of Colleges and Employers (NACE) principale association d'employeurs aux Etats-Unis, montre dans une étude de 2019 que les principales compétences recherchées par les recruteurs pour les profils de manager sont toutes comportementales : le leadership, le travail d'équipe et la communication.
- Une étude réalisée par Pôle Emploi en mars 2018 souligne qu'avec « *le progrès technique et les modifications de la demande sociale, les compétences attendues par les employeurs dans leur recrutement évoluent* ». Ainsi, six employeurs sur dix estiment que les compétences comportementales sont plus importantes que les compétences techniques aujourd'hui.
- D'après une étude réalisée par Career Builder, l'un des principaux sites dédiés à la recherche d'emplois, les trois compétences les plus recherchées par les recruteurs sont des compétences comportementales : l'éthique de travail, la fiabilité et l'attitude positive au travail.

Cet intérêt croissant pour les compétences comportementales se manifeste également avec force dans la Branche Retraite Complémentaire et Prévoyance : les ateliers de travail réalisés dans le cadre de cette étude ont permis d'identifier les principales tendances expliquant cet intérêt croissant. Deux tendances ont ainsi émergé :

- **Le développement des nouvelles technologies** dans la branche, ce qui implique :
 - Que les compétences comportementales deviennent des « valeurs refuges » car elles sont **transférables entre les métiers** et résistent à l'obsolescence technologique ;
 - Que les compétences comportementales **augmentent l'employabilité** des individus dans un environnement au sein duquel les critères de sélection ne reposent plus uniquement sur les diplômes ;
 - Que les compétences comportementales facilitent la **cohabitation entre des générations** n'ayant pas la même aisance vis-à-vis des nouvelles technologies.
- **L'émergence de nouvelles évolutions sociétales** caractérisées notamment par :
 - De **nouveaux modes de travail** (management fonctionnel, développement de la transversalité, etc.) qui requièrent la mobilisation de nouvelles compétences chez les managers comme les collaborateurs ;

- L'arrivée dans la branche de **nouvelles générations en quête de sens** et ayant un nouveau rapport au travail (équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, conscience écologique, etc.) ;
- La **mise au centre de l'utilisateur** qui implique des exigences accrues (sur-mesure, compétences relationnelles, nouvelles postures, etc.) s'appuyant largement sur les compétences comportementales.

De nombreuses études soulignent également l'importance des compétences comportementales dans la réussite professionnelle des individus et, par extension, dans la réussite organisationnelle des entreprises.

Du point de vue des organisations, l'importance des compétences comportementales est principalement vue sous l'angle de la réussite de projets complexes⁶. En se basant sur les facteurs de complexité d'un projet, les études montrent que ce sont principalement les facteurs humains, et non techniques, qui expliquent les difficultés rencontrées au cours du projet. Seule une attention aux compétences comportementales permet donc de répondre à ces facteurs de complexité.

Du point de vue des individus, de nombreuses études⁷ mettent en lumière l'importance accordée aux compétences comportementales par les nouveaux arrivants sur le marché de l'emploi, leur complémentarité avec les compétences techniques pour sécuriser leur assimilation et leur développement, ou démontrent l'importance des compétences comportementales dans la réussite professionnelle des individus.

L'importance des compétences comportementales fait l'objet d'un consensus dans le monde universitaire comme au sein des organisations. Pour autant, la littérature scientifique, théorique comme empirique, fait état d'un écart entre les compétences attendues par les recruteurs et celles disponibles chez les potentiels collaborateurs. Cet écart est appelé « **skill gap** »⁸.

LE « SKILL GAP »

- Alors même que les principales compétences attendues par les recruteurs sont aujourd'hui comportementales, une étude menée par Bloomberg (2016) souligne que ce sont également des compétences comportementales que les recruteurs peinent le plus à trouver. Parmi ces compétences, le leadership et le raisonnement stratégique sont particulièrement évoqués.
- L'absence de certaines compétences comportementales induit de réelles difficultés pour les organisations. D'après une étude réalisée par le cabinet McKinsey (2020), 35% des employeurs expliquent que le manque de compétences comportementales pose d'importants problèmes à leur entreprise.
- Une étude réalisée par le World Economic Forum (2016) montre que les familles de compétences que les recruteurs ont le plus de difficultés à trouver sont principalement comportementales (résolution de problèmes complexes et compétences sociales).

⁶ Azim et al. (2010) ou encore Carvalho et al. (2013)

⁷ Majid et al., 2012 ; Schulz, 2008 ; Deming, 2017, Duncan et Dunifon, 1998, Heller et Kessler, 2022

⁸ La notion anglo-saxonne de « skill gap » que l'on peut traduire par « écart de compétences » peut être étudiée sous deux prismes : l'écart de compétences des nouveaux entrants sur le marché de l'emploi, principalement les jeunes diplômés, et celui des individus

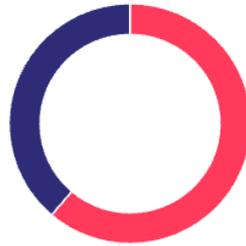
L'importance des compétences comportementales fait consensus. La littérature scientifique ainsi que de nombreuses enquêtes auprès de recruteurs viennent d'ailleurs souligner leurs attentes grandissantes en la matière.

La Branche Retraite Complémentaire et Prévoyance s'inscrit pleinement dans ce contexte, comme en témoigne les **résultats de l'enquête en ligne** réalisée au sein de la branche. Cette enquête a permis de récolter 245 réponses auprès de collaborateurs issus de 13 domaines d'activité différents, répartis entre managers (42%) et collaborateurs (58%). Les répondants considèrent que les compétences comportementales sont déjà très importantes dans leurs métiers aujourd'hui (4,3/5) et le seront d'autant plus demain (4,5/5).

participant déjà au marché de l'emploi. Dans le premier cas, l'étude de l'écart de compétences s'attache principalement à identifier des améliorations à apporter au système éducatif tandis que dans le second cas, c'est principalement la formation des individus qui est étudiée.

QUESTIONNAIRE EN LIGNE

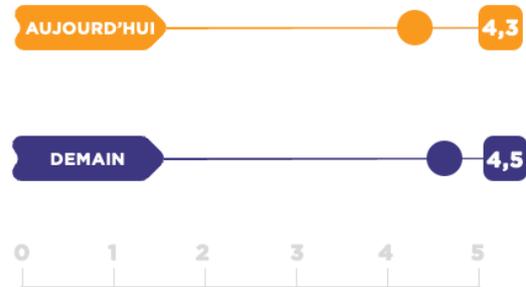
245
répondants



Salariés de la Branche

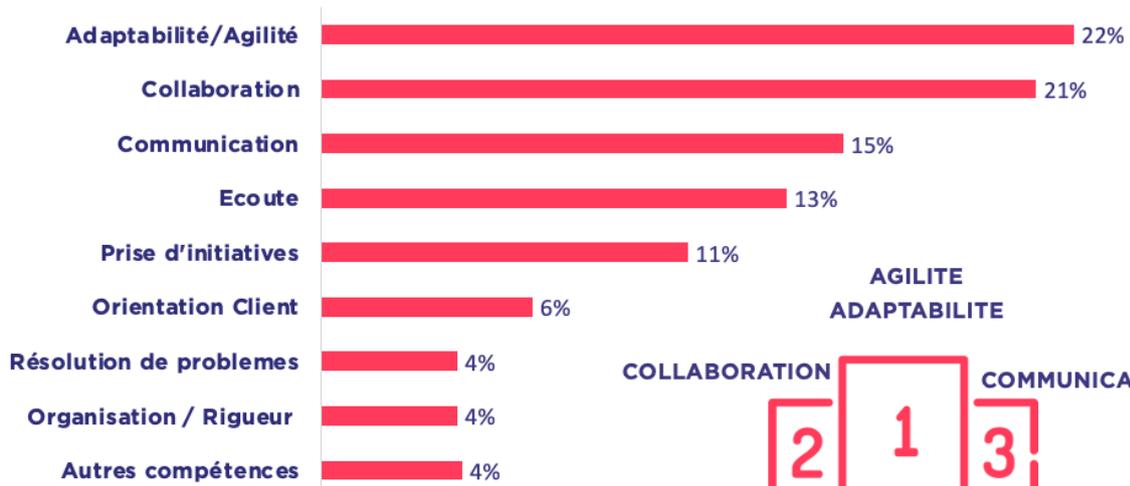
94%

Managers 42% **Collaborateurs** 58%



Métiers

Importance des softs skills



B. La notion de compétences comportementales est complexe et protéiforme

1. Compétences comportementales : notion plurielle et à plusieurs niveaux

Si l'importance des compétences comportementales fait aujourd'hui consensus, leur définition fait débat. Une rapide revue de littérature a permis d'identifier plusieurs niveaux de complexité dans sa définition.

Des champs d'étude variés abordent tout ou partie de la notion de compétence comportementale, chacun appliquant ses propres méthodologies et prismes d'analyse à la notion. Dans ces études, les compétences comportementales sont souvent assimilées ou opposées à d'autres notions plus ou moins proches (traits de personnalité dans les études psychologiques, compétences professionnelles non-techniques dans les sciences de gestion, compétences sociales dans les études émanant des sciences humaines et principalement de la sociologie, capital humain ou « capacités » en économie, aspects anatomiques de la formation des compétences comportementales dans la neuroscience, etc.).



- La notion anglo-saxonne de « *soft skills* » implique une traduction et donc une grande diversité dans la terminologie employée pour analyser la notion de compétence comportementale. Même si l'on circonscrit l'analyse aux domaines des sciences de gestion, un rapide recensement permet de se rendre compte de la diversité sémantique existante, chacune des terminologies proposées s'attachant à mettre en lumière un pan spécifique de la notion. Ainsi, certains auteurs parlent de **compétences non-académiques** (Duru-Bellat, 2015, Bailly et Léné, 2015) ou de **compétences non-scolaires** (Auverlot et Canvel, 2017) pour mettre en exergue les spécificités dans les modalités d'acquisition de ces compétences. D'autres utilisent le terme de **compétences socio-émotionnelles** (Minichiello, 2017), **compétences sociales**

et relationnelles (Camus, 2011), **compétences sociales et comportementales** (Albandea et Giret, 2016) voire même de **compétences non-cognitives** (Albandea et Giret, 2016) pour souligner la dimension sociale de ces compétences. Un autre rapprochement peut être effectué entre les termes de **compétences humaines** (Brasseur et Magnien, 2009) et de **compétences individuelles** (Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013), les deux propositions soulignant le caractère « propre à l'individu » de ces compétences. Face à la complexité des traductions possibles, certains auteurs, comme Theurelle-Stein et Barth (2017), préfèrent conserver l'utilisation du terme anglo-saxon de « **soft skills** ».

- **La variabilité en fonction du contexte** : une compétence peut être considérée comme comportementale dans un domaine et comme technique dans un autre. Par exemple, la capacité à communiquer apparaît comme une compétence comportementale dans la majorité des métiers pour lesquels cette compétence est simplement mobilisée pour passer un message ; en revanche, la communication peut être une compétence technique sur les postes pour lesquels la capacité à passer des messages est centrale : le cas des conseillers clients ou des chargés de communication constitue un bon exemple. Ainsi, la notion de compétence comportementale vient davantage « encapsuler » une réalité existante dans un contexte donné plutôt que produire un concept universellement admis.

CE QU'IL FAUT RETENIR

Face à cette complexité dans la définition des compétences comportementales / *soft skills*, nous avons choisi d'employer les termes *soft skills* et compétences comportementales de manière interchangeable.

En effet, l'utilisation du terme anglo-saxon permet d'éviter certaines ambiguïtés en englobant l'ensemble des significations qui lui sont associées. Le terme de compétence comportementale est la traduction que nous retenons du terme *soft skill* et doit donc être comprise de la même manière.

2. Vers une définition commune pour toute la branche

Comment proposer une **définition simple et partagée** de la notion de compétences comportementales pour la Branche Retraite Complémentaire et Prévoyance ? Trois principales approches peuvent être mobilisées pour construire cette définition :

- La **définition par exclusion** consistant à opposer les compétences comportementales aux compétences techniques pour identifier leurs spécificités,
- La définition par **identification de points communs** entre l'ensemble des compétences communément considérées comme comportementales⁹,
- L'approche par distinction des compétences **intrapersonnelles et interpersonnelles**.

Afin d'aboutir à une définition simple et partagée de la notion de compétences comportementales, nous avons réalisé un travail mêlant revue de la littérature scientifique¹⁰ et ateliers de travail composés de membres des organisations représentatives du personnel de la branche, de responsables des ressources humaines et d'experts métier :

- **Soft skills VS Hard Skills**

Dans le cadre du premier atelier de travail, les participants ont été amenés à identifier les facteurs différenciants existants entre les compétences comportementales et les compétences techniques. Les réponses sont organisées en grandes thématiques :

	SOFT SKILLS	HARD SKILLS
NATURE	Qualitatives Subjectives Individuelles (touchent à l'intime)	Quantitatives Objectives Collectives (partagées)
PORTABILITÉ	Transférables d'une tâche à l'autre	Spécifiques à une tâche
COMMENT LES DÉVELOPPER	Multitude de "chemin d'acquisition" mais cultivables	Formation relativement simple à mettre en place
COMMENT LES ÉVALUER	Evaluation "360" intégrant les diverses parties prenantes (liens, collègues, etc...)	De manière historique, par un manager
VALORISATION	Méconnues	Reconnues
LEUR RAPPORT AUX MACHINES	Non automatisables	Automatisables

⁹ Il peut sembler paradoxal de chercher à mettre en lumière les points communs entre des compétences considérées comme comportementales pour définir la notion même de compétence comportementale. Sous l'apparence d'un raisonnement circulaire, cette méthode a beaucoup à nous apprendre car nous disposons tous, intuitivement, par notre expérience, d'une représentation des compétences comportementales nous permettant de les décrire et d'identifier leurs similitudes. Cette approche par le bas (« bottom-up ») ne doit donc pas être exclue.

¹⁰ Matteson et al., 2016 et Marin-Zapata et al., 2022

La revue de littérature vient nuancer l'opposition entre compétences techniques et compétences comportementales. Plusieurs recherches récentes¹¹ suggèrent que les compétences comportementales se manifestent en amont des compétences techniques car elles intègrent l'ensemble des compétences relatives aux capacités d'apprentissage, de jugement et de rigueur. Dans cette optique, il existerait donc un lien fort entre les deux catégories de compétences.

- **Les points communs**

Une seconde séance de travail a permis de décrire les compétences comportementales à partir de ce qu'elles ont de commun et de ce qui en fait des compétences aujourd'hui si convoitées. En apparence, une liste de compétences comportementales peut faire ressortir davantage d'hétérogénéité que de points communs. Pourtant, l'exercice a permis d'apporter des précisions sur les caractéristiques des compétences comportementales identifiées par la méthode d'opposition aux compétences techniques.

- **Stables dans le temps** : ayant trait à l'individuel et à l'humain, les compétences comportementales partageraient cette caractéristique avec les traits de personnalité bien qu'elles puissent évoluer à moyen et long terme.
- **Lentes à acquérir** : le développement de nouvelles compétences comportementales doit nécessairement passer par un apprentissage sur la durée et une mise en application répétée.
- **Transférables** : au-delà de leur utilité sur une variété de situations professionnelles données, les compétences comportementales sont utilisées à la fois dans les sphères personnelle et professionnelle.

TEMOIGNAGE : LES PREREQUIS POUR L'ACQUISITION DES SOFT SKILLS

Frédéric Balletti, Chef de Projets Expérience Collaborateur & Expérience Client chez Malakoff Humanis, rappelle les conditions préalables nécessaires à l'acquisition des compétences comportementales :

En amont, il est important de donner du sens à la notion et de donner envie aux collaborateurs et managers d'acquérir ces compétences comportementales. Il faut également que l'organisation soit suffisamment mature pour s'engager dans la démarche et notamment que sa stratégie soit congruente avec sa culture. Dans les modalités d'acquisition, il faut garder en tête que l'exercice doit être à la fois court et régulier et s'appuyer sur les apports des neurosciences, qui soulignent notamment l'importance des formations en situation de travail.

¹¹ Cimatti, 2016

- **Compétences intrapersonnelles et interpersonnelles**

Une approche complémentaire permet de définir la notion de compétence comportementale en différenciant les compétences intrapersonnelles des compétences interpersonnelles :

- **Les compétences comportementales intrapersonnelles**¹² permettent aux individus de réaliser les tâches ayant trait à la pensée et au jugement, cruciales dans les domaines stratégiques notamment. La composante intrapersonnelle se développe par l'individu et caractérise son rapport à lui-même. Les compétences intrapersonnelles sont souvent assimilées aux compétences dites cognitives.
- **Les compétences comportementales interpersonnelles**¹³ se manifestent prioritairement dans le cadre de nos échanges avec les autres. Elles caractérisent ainsi les compétences comportementales que l'on qualifie de « compétences sociales ».

Il n'y a pas de définition définitive et absolue des compétences comportementales. Chaque définition renvoie à de nouvelles questions et porte son lot de controverses.

CE QU'IL FAUT RETENIR

L'ensemble des travaux menés a permis d'alimenter la réflexion autour de la notion de compétence comportementale ou de « soft skill » et d'en identifier les éléments propres.

Sur cette base, **compétences comportementales** ou « soft skills » peuvent être définies comme des compétences propres à l'individu et applicables à tous les métiers.

C'est un ensemble d'aptitudes et de savoir-être relevant à la fois du domaine intrapersonnel (compétences cognitives) et du domaine interpersonnel (compétences sociales).

¹² Notamment étudiées par Geisinger (2016) et Sunarto (2015)

¹³ Analysées par Spitzberg et Cupach (2011) ou Hayes (2002)

II. Quelles sont les compétences comportementales indispensables pour la Branche ?

Le premier temps de notre étude a permis d'aboutir à une définition de la notion de compétence comportementale/ « *soft skills* » simple et partagée par l'ensemble des acteurs de la Branche.

L'objectif de cette partie est d'élaborer un référentiel de compétences comportementales commun. Mis à disposition des Groupes Paritaires de Protection Sociale, ce référentiel a pour vocation de donner un **cadre commun**, de **faciliter la compréhension des** compétences comportementales par les managers et les collaborateurs. Bien évidemment, ce référentiel peut être décliné et adapté en fonction de la réalité des GPS et des métiers pour de répondre au mieux à leur besoin.

A. Des référentiels de compétences comportementales hétérogènes

1. Les référentiels nationaux

Si la notion de compétences comportementales a gagné en importance ces dix dernières années, peu de référentiels formalisés existent aujourd'hui. Les pratiques ont bien sûr déjà évolué, les compétences comportementales étant par exemple intégrées dans les évaluations annuelles de collaborateurs d'entreprises. Toutefois la concrétisation formelle de ces compétences au sein de référentiels nationaux reste rare.

Cependant, des initiatives ont émergé afin de définir de nouvelles normes en matière de compétences comportementales s'appuyant sur les développements théoriques récents :

Les travaux menés par l'entreprise **JobTeaser** dans le cadre de son outil Hester permettent, pour un individu, d'identifier par le biais d'un questionnaire rapide, les principaux « *soft skills* » qui « font sa force ». Cet outil s'appuie sur une nomenclature de 10 grandes dimensions divisées en 22 capacités découpées en 150 comportements observables.

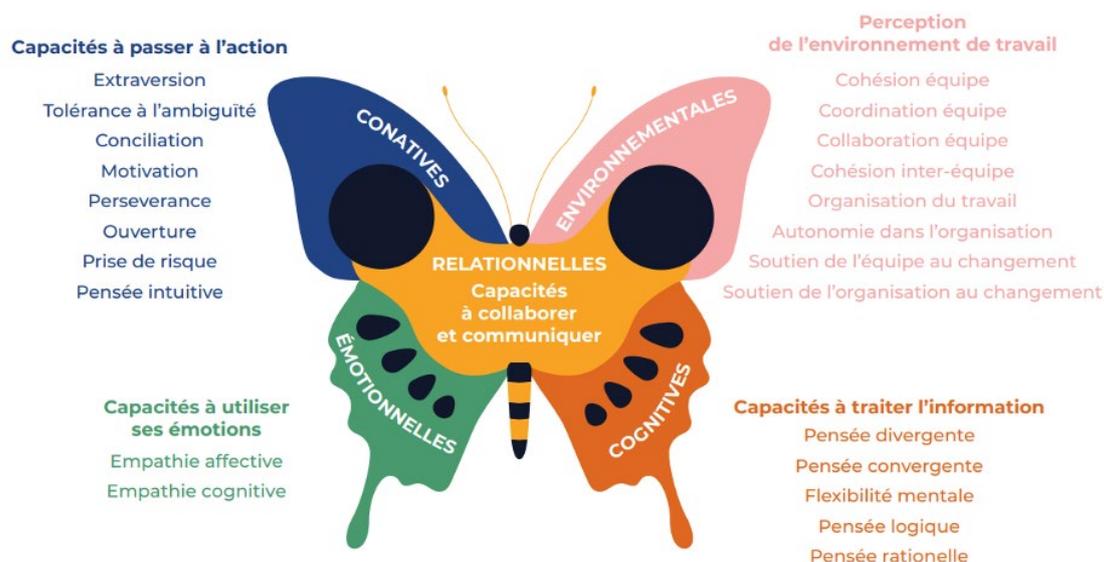
TEMOIGNAGE : LES 4 GRANDES FAMILLES

Jérémy Lamri, HR Tech Advisor & CSR Committee member chez JobTeaser, explique plus en détails cette nomenclature :

« A partir de ces capacités et dimensions, nous avons défini 4 niveaux de maîtrise, à comprendre comme ce que ces derniers permettent de faire concrètement. Ces quatre grandes familles sont le **travail en équipe** regroupant les compétences en lien avec la communication et la collaboration, le **leadership** intégrant les compétences liées à l'influence, à la gestion d'équipes mais aussi à la transmission, la **pensée critique** qui comprend l'anticipation et la pensée logique et enfin l'**amélioration continue** qui englobe l'approche systémique, le processus créatif ainsi que le développement de soi. »

Les travaux menés par l'Agence Française de Normalisation (Afnor) visent à créer un langage commun sur les compétences comportementales consistant à aboutir à une définition de la notion ainsi qu'à une liste de compétences par le biais d'ateliers de travail se tenant sur l'année 2022.

Le récent document de travail publié par France Stratégie (2022) propose une nouvelle nomenclature des compétences comportementales regroupées en 5 groupes de compétences :



Les travaux menés par Pôle Emploi dans le cadre du Référentiel Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) ont permis d'aboutir à la construction d'un référentiel comprenant 14 savoir-être professionnels, assimilables à des compétences comportementales : la capacité d'adaptation, la gestion du stress, le travail en équipe, la capacité à fédérer, l'autonomie, la capacité de décision, le sens de l'organisation, la rigueur, la force de proposition, la curiosité, la persévérance, la prise de recul et la réactivité.

2. Les référentiels dans la Branche

a) *Le répertoire métiers de la branche*

Créé en 2007, le Répertoire des métiers de la Branche Retraite Complémentaire et Prévoyance décline les activités principales et dresse la liste exhaustive des compétences requises pour chacun des métiers au travers de fiches métiers détaillées. Les compétences sont divisées en trois groupes : **savoir, savoir-faire et savoir-être**.

Ce répertoire permet d'établir un recensement ordonné des métiers par famille et sous-famille professionnelle au regard des activités exercées et des emplois existants au sein des groupes paritaires de protection sociale.

Si le Répertoire des métiers a été actualisé depuis sa création, son système de classification et de définition des compétences commence à dater. Un travail de refonte du Répertoire des métiers a été entrepris en parallèle. La présente étude doit permettre d'alimenter et d'actualiser le répertoire en matière de compétences comportementales.

b) *Les référentiels de compétences des GPS*

A l'image des référentiels nationaux, les référentiels existants au sein des Groupes Paritaires de Protection Sociale présentent une forte hétérogénéité du fait de 5 principaux facteurs :

- **Le recours à des notions connexes à celle de compétence comportementale** : plusieurs GPS tels que AG2R La Mondiale, Pro BTP, Malakoff Humanis ou le groupe Agrica utilisent la notion de « compétences transverses » qui peut, dans certains cas, s'apparenter à celle de compétence comportementale. Le référentiel de compétences d'IRP Auto intègre lui des compétences transverses dont aucune ne peut être assimilée à une compétence comportementale.
- **Des niveaux de description variables** : dans les référentiels de compétences de Pro BTP ou d'AG2R La Mondiale, chacune des compétences recensées est accompagnée d'une définition ainsi que d'une série d'exemples comportementaux permettant d'illustrer cette dernière, contrairement à d'autres référentiels qui ne proposent pas de tels exemples comportementaux.
- **Une présentation hétérogène des compétences** : alors que Pro BTP et Malakoff Humanis ont fait le choix de présenter les compétences comportementales de leur référentiel sous la forme d'un verbe d'action suivi d'un complément, AG2R La Mondiale recense les compétences comportementales de son référentiel sous forme de nom.
- **Des nombres variables de compétences comportementales recensées** : certains GPS recensent, dans leurs référentiels, des compétences comportementales et d'autres non. Le nombre de celles-ci peut varier : de 6 dans les cas de Pro BTP et Malakoff Humanis, ce nombre est de 10 pour AG2R La Mondiale.

- **Des compétences comportementales liées à la culture du groupe** : pour un même métier, Pro BTP recense dans son référentiel « être orienté résultats » ou « respecter le cadre de fonctionnement de l'organisation pour contribuer à une performance durable » qui ne peuvent être rapprochées d'aucune autre compétence comportementale recensée par les autres GPS, tout comme les compétences « posture de conseil » et « pédagogie » présentes dans le référentiel de Malakoff Humanis.

CE QU'IL FAUT RETENIR

Les bonnes pratiques en matière de construction d'un socle de compétences comportementales pour la branche

Lors d'un atelier de travail avec les responsables des ressources humaines des Groupes Paritaires de Protection Sociale, nous avons pu identifier les bonnes pratiques à adopter afin de construire un socle de compétences comportementales pour la branche :

- **Le socle de compétences doit se situer au niveau macro**. Plus petit dénominateur commun entre les GPS, le socle ne doit pas être un obstacle aux orientations stratégiques et à la culture organisationnelle de chacun ;
- Le **nombre de compétences comportementales** doit être **limité** à dix afin de faciliter sa prise en main par les managers et les collaborateurs de l'ensemble des Groupes Paritaires de Protection Sociale ;
- Les compétences comportementales doivent être **transverses à l'ensemble des métiers** de la branche de la retraite complémentaire et de la prévoyance ;
- Les compétences comportementales du socle doivent être **définies de manière claire** et **accompagnées d'exemples de comportements observables** ;

B. Le socle de compétences comportementales

Au fil de l'étude, l'idée de proposer un socle de compétences comportementales pour la Branche s'est progressivement imposé et cela pour trois raisons.

Les référentiels existants, à la fois au sein et en dehors de la Branche, présentent :

- Une **grande hétérogénéité** ;
- Un **nombre élevé** de compétences comportementales,
- **Peu ou pas de clés de lecture et d'outils** à destination des managers et collaborateurs.

Face à ces limites, le choix de la **construction d'un socle** est apparu approprié : nombre de compétences comportementales limité, mise en valeur des principales orientations stratégiques des GPS (importance de la relation client et de l'humain), outil permettant une **appropriation facilitée par les managers et les collaborateurs**.

Pour construire notre socle de compétences comportementales, nous avons travaillé **par itération** en mobilisant l'ensemble des sources à notre disposition. Sur la base de ces premiers éléments, une **approche collaborative** impliquant les acteurs de la branche a permis d'aboutir à la création de ce socle.

1. Un processus de construction itératif et collaboratif

Le processus de construction du référentiel s'est articulé en 5 temps principaux :

- **Recueil et analyse des sources disponibles**
 - Les nomenclatures des emplois et répertoires des métiers des Groupes Paritaires de Protection Sociale ainsi que les **référentiels des compétences comportementales pour les GPS** en disposant ;
 - Les **études de l'Observatoire** des Métiers et des Qualifications traitant, sous certains aspects, du sujet des compétences comportementales ;
 - Le **Répertoire des métiers** de la branche,
 - Les différentes **études des branches connexes**¹⁴ ;
 - Les entretiens menés avec des **acteurs d'autres secteurs** ;
 - Les études et **référentiels nationaux**.

Ce premier travail nous a permis d'opérer une présélection de 21 compétences comportementales identifiées comme récurrentes¹⁵.

- **Identification des compétences comportementales du socle**

A partir des 21 compétences comportementales identifiées, deux modalités nous ont permis d'aboutir à la sélection des compétences du socle :

¹⁴ Notamment l'étude de l'Observatoire des Métiers de la Banque sur les compétences comportementales clés de la branche (2021).

¹⁵ La communication, l'orientation client, la collaboration, l'adaptabilité, l'écoute, la proactivité, l'agilité, la force de conviction, la pensée critique, le sens relationnel, la créativité, l'esprit d'équipe, l'autonomie, la prise de décisions, la pédagogie, la résolution de problèmes, la rigueur/organisation, l'empathie, la force de proposition, la gestion de soi et la représentation.

- Une **enquête en ligne** auprès des collaborateurs et managers de l'ensemble des Groupes Paritaires de Protection Sociale a permis d'identifier, parmi les 21 compétences comportementales présélectionnées, les 10 compétences clés pour les différents métiers de la branche.
- Un **atelier avec les responsables des ressources humaines** des différents GPS a ensuite permis d'affiner la sélection de 8 compétences comportementales clés pour la branche.
- **Ajustements du socle de compétences comportementales**

Afin de valider les 8 compétences comportementales du socle, un travail de comparaison entre les référentiels nationaux, les référentiels existants au sein des Groupes Paritaires de Protection Sociale et le socle proposé a permis de :

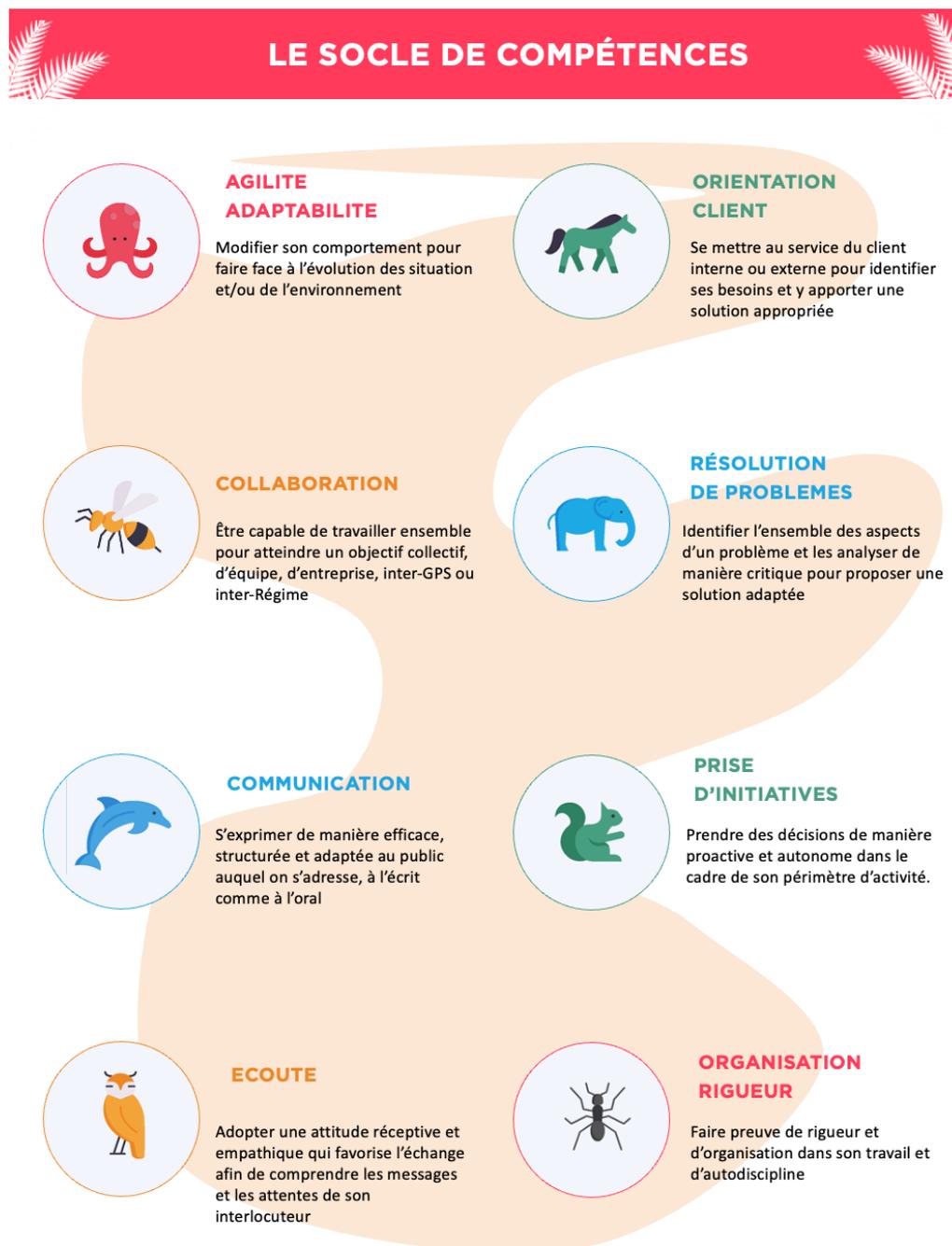
 - **Garantir la cohérence** entre le socle de compétences et les référentiels des GPS
 - **Assurer la meilleure contextualisation** des compétences comportementales retenues à la réalité des métiers de la branche
 - **Affiner les définitions** proposées pour chacune des compétences du socle.
- **Définition des compétences comportementales**
 - Un **atelier avec les responsables des ressources humaines** a permis de poser des définitions et des exemples associés à chacune des compétences comportementales.
- **Illustration des compétences comportementales**
 - Un **atelier paritaire** a eu pour objet l'illustration des compétences comportementales, à l'aide d'exemples d'application en situation de travail,
 - Une **trentaine d'experts métier** issus des Groupes Paritaires de Protection Sociale ont été interrogés afin de faire remonter des exemples comportementaux contextualisés à leur réalité et à leurs enjeux afin d'illustrer au mieux chacune des compétences

UN PROCESSUS DE CONSTRUCTION ITÉRATIF ET COLLABORATIF



2. Le socle de compétences comportementales

L'ensemble du processus d'élaboration du socle de compétences comportementales a permis d'aboutir à une sélection de 8 compétences clés pour la Branche, commune à l'ensemble de nos métiers. Chacune des compétences sélectionnées est accompagnée d'une définition ainsi que d'exemples comportementaux généraux et contextualisés à la réalité des métiers.





AGILITE ADAPTABILITE



“ *Modifier son comportement pour faire face à l'évolution des situation et/ou de l'environnement* **”**

VISION METIERS

Rémi Lautraite, Directeur de la Transformation **Retraite** chez Klésia souligne l'importance de la compétence d'agilité/adaptabilité dans le cadre de la mise en œuvre du projet Front Office/Back Office (FOBO) fondant un nouveau modèle de gestion caractérisé par un regroupement de l'ensemble des activités de relation client au sein du Réseau Conseil Retraite et par un regroupement des activités de gestion dans les centres de gestion. Ce projet implique notamment, pour les agences, une capacité à proposer une offre de services élargie, plus proche des actifs, et induit pour les conseillers Front Office, une modification du périmètre métier et une adaptation à de nouveaux outils de supervision et de CRM. Confrontés à nombreux changement d'outils et d'organisation, les métiers de la **gestion retraite complémentaire et assurance de personnes** constituent une mise en application concrète de la compétence d'adaptabilité/agilité.

La compétence d'agilité / adaptabilité tient également une place centrale dans les **métiers de l'informatique**, comme le rappelle Benoist Soulard, coach agile au sein de la fédération Agirc-Arrco : *« il faut en permanence accepter le changement et s'adapter au contexte du moment dans nos métiers, en passant d'une logique du 'on a toujours fait comme cela' à celle du 'on va essayer et voir quels sont les résultats.' »*

BONNES PRATIQUES

Se tenir informé des évolutions de l'environnement de l'organisation

Témoigner d'une volonté de développer de nouvelles compétences au travers de formations ou d'échanges divers

Faire preuve de souplesse dans l'application des process et cadres en vigueur tant que le résultat est garanti

Adapter ses plannings en fonction de l'actualité de ses projets

Être en mesure de "jongler" entre différents projets et priorités

Maîtriser son stress lorsque les circonstances changent

Fédérer et mobiliser autour d'un changement



COLLABORATION



Être capable de travailler ensemble pour atteindre un objectif collectif, d'équipe, d'entreprise, inter GPS ou inter-Régime



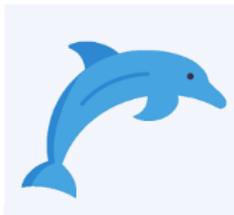
VISION METIERS

Florence Burguet, chargée de projets en **ressources humaines** chez IRP Auto pilote un projet de développement d'un réseau de formateurs internes au GPS. L'objectif de ce projet est de mobiliser des collaborateurs issus de différents métiers de l'organisation et de les accompagner dans leur montée en compétences afin qu'ils deviennent formateurs. Elle a rapidement identifié la compétence de collaboration comme facteur clé de succès du projet : « *dans le cadre de ce projet de groupe, il est nécessaire d'entraîner les participants à coopérer avec des personnes d'autres métiers au travers d'une animation permanente du collectif de travail.* »

Un autre exemple concret de l'importance de la collaboration concerne la création d'une formation en e-learning sur une thématique métier. Afin de garantir la pertinence de la formation et son adéquation avec les attentes des collaborateurs, elle a « *collaboré avec des experts de la thématique afin de produire une liste détaillée de l'ensemble des notions à maîtriser ainsi que des niveaux à atteindre pour chacune.* »

BONNES PRATIQUES





COMMUNICATION



S'exprimer de manière efficace, structurée et adaptée au public auquel on s'adresse, à l'écrit comme à l'oral



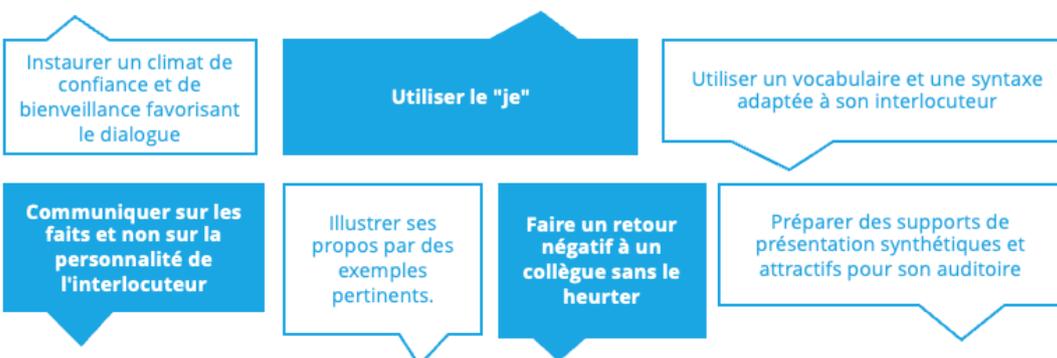
VISION METIERS

La communication est une compétence transversale clé pour les différents métiers de la Branche Retraite Complémentaire et Prévoyance, comme l'expliquent nos divers interlocuteurs. Martin Golomer, partenaire RH chez Malakoff Humanis, explique par exemple : « *c'est le département des **Ressources Humaines** qui communique les règles de fonctionnement dans l'entreprise. La compétence de communication a été particulièrement importante pendant les périodes de confinement, pendant lesquelles nous avons communiqué aux collaborateurs et managers les dispositifs sanitaires et transformations les affectant. C'est également une compétence importante dans le cadre du dialogue social pour échanger avec les élus.* »

Rémi Lautreite, Directeur de la Transformation **Retraite** chez Klesia, souligne également que la communication est une compétence clé du métier de conseiller Front Office : « *la communication est la porte d'entrée vers une relation client réussie ; à ce titre, nous avons mis en place le programme Libellule, formation sur la rédaction de mails visant à sortir du jargon d'experts pour adresser des messages clairs et compréhensibles aux clients.* »

La communication est enfin une compétence primordiale pour les **métiers informatiques**. Christophe Saurin, urbaniste au sein de la Direction des Systèmes d'Information de l'Agirc-Arrco, insiste sur l'importance de cette compétence pour faire preuve de pédagogie auprès de ses interlocuteurs : « *dans le cadre de mon métier, je suis amené à réaliser des présentations pour des publics variés, aussi bien opérationnels qu'issus de directions. Je dois donc absolument adapter mon discours aux divers interlocuteurs.* »

BONNES PRATIQUES





ECOUTE



“ Adopter une attitude réceptive et empathique qui favorise l'échange afin de comprendre les messages et les attentes de son interlocuteur ”

VISION METIERS

La compétence d'écoute est primordiale aussi bien dans le cadre de postes opérationnels que de management et de manière transversale, pour tous les métiers de la Branche. Marie-Line Fontaine, animatrice de chantiers **MOA** au sein du service Pôle Appui Transverse d'Apicil, explique à ce propos : « dans mon métier, il faut faire preuve d'écoute afin d'établir des comptes-rendus adaptés, de modifier des supports, de remonter des idées ou des difficultés sur des sujets, et ce dans le cadre de l'ensemble des réunions que j'anime ou coanime : veille réglementaire, fraude, RGPD, etc. »

Dans le domaine des **Ressources Humaines**, la compétence d'écoute fait figure de lieu commun tant les occasions dans lesquelles cette compétence se manifeste sont nombreuses. Florence Burguet, chargée de projets en ressources humaines chez IRP Auto, souligne son importance dans le cadre du pilotage d'un réseau de formateurs internes : « il est crucial de bien écouter les participants afin de comprendre leurs besoins ainsi que leurs inquiétudes et d'ajuster l'accompagnement en fonction. »

Jean-Michel Milazzo, responsable du service **Liquidation Retraite** chez Klesia, rend compte de l'importance de l'écoute dans le cadre de son activité de management : « l'écoute est fondamentale dans le cadre d'une activité de management pour comprendre les difficultés de son équipe sur le plateau. »

BONNES PRATIQUES

Ecarter toutes sources de distraction (téléphones, ordinateurs, etc.) et se concentrer sur le locuteur en le regardant dans les yeux

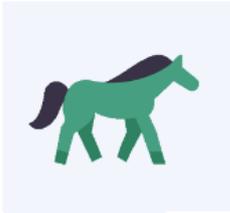
Adopter les attitudes permettant de poser les bases d'un cadre sécurisant au sein duquel les sujets difficiles peuvent être abordés

Dépasser ses propres projections et a priori afin de pratiquer une écoute empathique, centrée sur son interlocuteur.

Prêter attention aux signes non verbaux tels que les expressions faciales, la transpiration, les gestes, la posture, etc.

Poser des questions en reformulant les problématiques afin de s'assurer de leur bonne compréhension

Soumettre de nouvelles idées et réflexions sur le sujet une fois la problématique bien comprise



ORIENTATION CLIENT



Se mettre au service du client interne ou externe pour identifier ses besoins et y apporter une solution appropriée



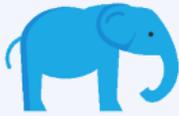
VISION METIERS

L'ensemble des interlocuteurs contactés soulignent l'importance de l'orientation client dans leurs métiers. L'utilisateur, interne ou externe, doit être mis au centre à tous les niveaux. Philippe Souchon, responsable national de la Direction de la **Retraite Complémentaire**, Suzelle Labbé-Fragnaud, responsable du département Canal **Relation Client** et Conseil Retraite, Philippe Deboës, Directeur Agence Conseil Retraite et Relation Client Retraite Complémentaire et Philippe de Vaugiraud, Responsable **Développement Professionnel** au sein d'AG2R La Mondiale expliquent notamment : « *il est crucial d'aller au-delà des attentes des usagers, de toujours demander : ai-je répondu à toutes vos questions ? Avez-vous d'autres sujets à aborder ? Il faut toujours mettre l'utilisateur au cœur de nos préoccupations.* »

L'importance de cette orientation client doit également être retranscrite dans les services internes. Jennifer Homère, **chargée de communication** à la Fédération Agirc-Arrco, explique à ce titre : « *dans le cadre du développement de notre nouveau site internet, nous avons mobilisé l'équipe UX / UI de la Direction du Produit Retraite afin de mettre en place des tests utilisateurs pour garantir un service adapté aux futurs utilisateurs.* »

BONNES PRATIQUES





RESOLUTION DE PROBLEMES



Identifier l'ensemble des aspects d'un problème et les analyser de manière critique pour proposer une solution adaptée

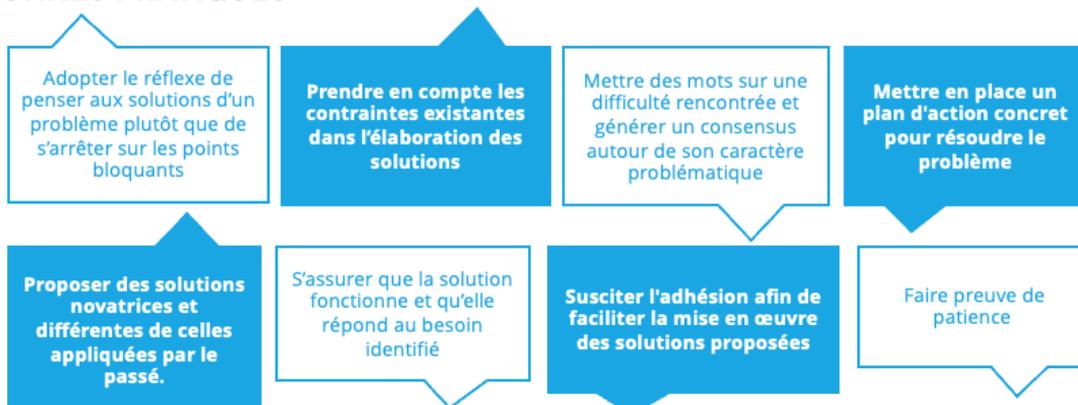


VISION METIERS

La gestion opérationnelle des problématiques en matière de **ressources humaines** des collaborateurs des Groupes Paritaires de Protection Sociale comprend une importante dimension de résolution de problèmes. Martin Golomer, partenaire RH chez Malakoff Humanis relate un exemple concret : « dans le cas d'une préconisation ou d'un avis médical, le responsable ressources humaines a pour objectif d'identifier une solution qui permet le maintien dans l'emploi du collaborateur tout en prenant en compte ses contraintes médicales. Le responsable des ressources humaines doit donc investiguer différentes pistes, discuter et négocier avec l'ensemble des parties prenantes, au premier rang desquelles la médecine du travail, le manager et le collaborateur, afin d'identifier une solution adaptée. Une fois cette solution identifiée et validée, il coordonne la résolution de la situation de blocage en mettant en œuvre la situation opérationnellement. »

Si la compétence de résolution de problèmes est cruciale dans les métiers des Ressources Humaines, elle tient également une place centrale dans les **métiers de l'informatique**. Christophe Saurin, urbaniste au sein de la Direction des Systèmes d'Information de l'Agirc-Arrco, témoigne d'un exemple concret de mise en pratique de cette compétence : « j'interviens depuis quelques mois sur des irritants en lien avec la visualisation de pièces justificatives dans notre logiciel. J'ai donc rencontré les acteurs utilisant cette fonctionnalité au sein de la Direction du Produit Retraite, notamment les gestionnaires et les métiers de la relation client afin d'avoir une vision globale de la situation. J'ai ensuite synthétisé les irritants et présenté ce bilan à la direction avant de planifier les remédiations nécessaires. »

BONNES PRATIQUES





PRISE D'INITIATIVES



Prendre des décisions de manière proactive et autonome dans le cadre de son périmètre d'activité.



VISION METIERS

Jennifer Homère, **chargé de communication** au sein de la Fédération Agirc-Arrco, relate un exemple concret de mobilisation de la compétence comportementale de prise d'initiatives dans son métier : « nous avons mis en place une 'innoleter' au sein de la Direction Communication, lettre bimensuelle proposée par deux chargés de communication et diffusée en interne. Cette initiative permet de répondre à plusieurs de nos objectifs : partager les dernières tendances en matière de graphisme, de communication et de marketing afin de renouveler nos pratiques, informer les collaborateurs sur les chiffres clés ou encore stimuler notre créativité au travers du partage, par un collaborateur changeant à chaque numéro, d'une inspiration graphique pouvant prendre la forme d'un univers graphique, d'une citation, d'un artiste, d'une œuvre, d'une couleur, etc. »

De même, Marie-Line Fontaine, animatrice de chantiers **MOA** chez Apicil, appuie sur l'importance de la prise d'initiatives dans son métier : « nous avons organisé des immersions pour permettre à de nouveaux collègues de découvrir ce que l'on fait au sein de notre service Pôle Appui Transverse. Il est important d'oser et de proposer ce genre d'initiatives, que ce soit pour des collaborateurs externes à notre service ou avec les membres de l'équipe. »

BONNES PRATIQUES

Poser des questions et prendre le temps de bien assimiler les objectifs des tâches qui nous sont assignées

Oser donner son avis et proposer ses idées

Proposer de réaliser des actions différentes ou complémentaires de celles prévues

Faire preuve de liberté dans les modalités mises en place pour réaliser les tâches (outils utilisés, rythme adopté, etc.)

Apprendre de ses erreurs pour ne pas les répéter



ORGANISATION RIGUEUR



Faire preuve de rigueur et d'organisation dans son travail et d'autodiscipline



VISION METIERS

La compétence d'organisation/rigueur tient une place importante dans le métier de gestionnaire liquidation qui comprend à la fois une dimension administrative, une dimension pilotage de l'activité et une dimension d'accompagnement des clients. Jean-Michel Milazzo, responsable du service **Liquidation Retraite** chez Klesia explique ainsi : « *l'organisation et la rigueur sont des compétences clés dans le suivi des indicateurs de pilotage, de gestion et de productivité ainsi que dans la priorisation des dossiers et des tâches à mener dans le cadre des Conventions d'Objectifs et de Moyens (COM). Dans le cadre de mes activités de management, ces compétences sont clés pour planifier les tâches de l'équipe à la semaine, voire à la journée selon les indicateurs de stock.* »

De même, Florence Burguet, chargée de projets en **ressources humaines** chez IRP Auto souligne l'importance de la rigueur et de l'organisation dans la conduite de projets RH au travers de l'exemple de la création d'une formation métier en e-learning : « *il est crucial d'être rigoureux dans la conduite du projet en planifiant l'avancement pour cadencer les travaux et pour s'assurer que l'ensemble des thématiques sont traitées à un niveau pertinent au regard de l'objectif.* »

BONNES PRATIQUES

Respecter les cadres, processus et référentiels communs en vigueur

Respecter les délais fixés pour la réalisation d'une tâche

Définir et suivre des échéanciers comprenant des tâches claires et identifiées

Planifier ses actions et respecter ce plan

Être attentif/attentive aux détails de son propre travail et se concentrer sur la prévention d'erreurs

Prendre des décisions suite à une réflexion rationnelle, et non sous l'impulsion d'affects

3. Les compétences comportementales clés par métiers aujourd'hui et demain

Afin d'aller plus loin dans la compréhension des 8 compétences comportementales par rapport à nos différents métiers, nous avons croisé la vision des professionnels des métiers (enquête en ligne) et celle des responsables des ressources humaines (atelier).

Cet exercice a permis de révéler des tendances communes et des différences de perception des compétences clés par les deux types acteurs.

La vision des responsables RH révèle souvent les compétences comportementales fondamentales et indispensables pour l'exercice des métiers, alors que la vision des professionnels tend vers les compétences clés à renforcer. Il semble que les compétences comportementales de base mises en avant par les RH soient intériorisées par les métiers qui sont plus tournés vers leurs besoins futurs.

Trois exemples de métiers sont révélateurs de cette tendance :

Les métiers de l'action sociale : les responsables des ressources humaines plébiscitent majoritairement les compétences d'écoute, d'orientation services et de résolution de problèmes, proches du cœur de métier.

Pour autant, les professionnels du métier privilégient l'adaptabilité/agilité, la collaboration et la communication, des compétences mobilisables à la fois « en interne » et avec le client. Les professionnels de l'action sociale considèrent ainsi que le développement d'un socle de compétences plus large est aujourd'hui primordial.

ACTION SOCIALE	ADAPTABILITÉ / AGILITÉ	COLLABORATION	COMMUNICATION	ÉCOUTE	ORGANISATION / RIGUEUR	ORIENTATION CLIENT	PRISE D'INITIATIVES	RÉSOLUTION DE PROBLÈMES
VISION RH	4%	7%	16%	33%	0%	20%	2%	18%
VISION MÉTIER	30%	23%	12%	13%	2%	3%	9%	2%

Les métiers de la gestion retraite complémentaire et de la gestion de la prévoyance : une analyse similaire peut être appliquée à ces métiers. Les compétences d'écoute et d'orientation services sont jugées clé par les responsables des ressources humaines et correspondent au cœur du métier.

Pour autant, les professionnels de la gestion retraite complémentaire et de la gestion de la prévoyance estiment que l'adaptabilité/agilité, la collaboration et la communication sont de plus en plus importantes dans l'exercice de leur métier. Là encore, il s'agit principalement de compétences plus.

GESTION RC & ADP	ADAPTABILITÉ / AGILITÉ	COLLABORATION	COMMUNICATION	ÉCOUTE	ORGANISATION / RIGUEUR	ORIENTATION CLIENT	PRISE D'INITIATIVES	RÉSOLUTION DE PROBLÈMES
VISION RH	2%	11%	11%	24%	11%	29%	0%	11%
VISION MÉTIER	20%	22%	15%	10%	6%	8%	12%	3%

Les métiers de la finance et de la comptabilité : alors que l'organisation/rigueur et la résolution de problèmes sont principalement mises en avant par les responsables des ressources humaines, les professionnels du métier plébiscitent davantage l'adaptabilité/agilité, la collaboration et la communication. Ces trois compétences interpersonnelles viennent compléter les compétences intrapersonnelles intériorisées par les professionnels du métier.

FINANCE / COMPTABILITÉ	ADAPTABILITÉ / AGILITÉ	COLLABORATION	COMMUNICATION	ÉCOUTE	ORGANISATION / RIGUEUR	ORIENTATION CLIENT	PRISE D'INITIATIVES	RÉSOLUTION DE PROBLÈMES
VISION RH	16%	4%	16%	0%	31%	4%	7%	20%
VISION MÉTIER	22%	22%	25%	8%	3%	0%	17%	3%

Ces trois exemples soulignent les nuances existantes entre le métier tel qu'il est perçu par les RH et par les professionnels.

CE QU'IL FAUT RETENIR

Si la ligne n'est pas aussi claire pour l'ensemble des métiers, il apparaît néanmoins que la plupart des métiers plébiscitent les compétences interpersonnelles d'adaptabilité, de collaboration, de communication voire d'écoute comme cruciales dans l'exercice de leur métier demain

L'agilité / adaptabilité, la collaboration et la communication sont les compétences comportementales à développer en priorité pour tous, apparaissant comme les compétences les plus transverses et les plus plébiscitées par les métiers de la Branche Retraite Complémentaire et Prévoyance.

III. Les compétences comportementales à l'usage des managers et des collaborateurs

Comment permettre aux RH, managers et aux collaborateurs de la branche de s'approprier la notion et de développer leurs compétences comportementales ?

L'ambition de cette étude est d'offrir des clés de compréhension et des outils opérationnels.

Nous avons donc fait le choix de nous intéresser aux trois principaux processus de gestion des compétences comportementales : l'identification, l'évaluation et le développement.

A. Identification des compétences comportementales

L'identification des compétences comportementales peut être divisée en deux moments forts.

En amont, l'identification des compétences comportementales consiste à effectuer un **diagnostic des compétences disponibles au sein de l'organisation** par rapport aux besoins identifiés.

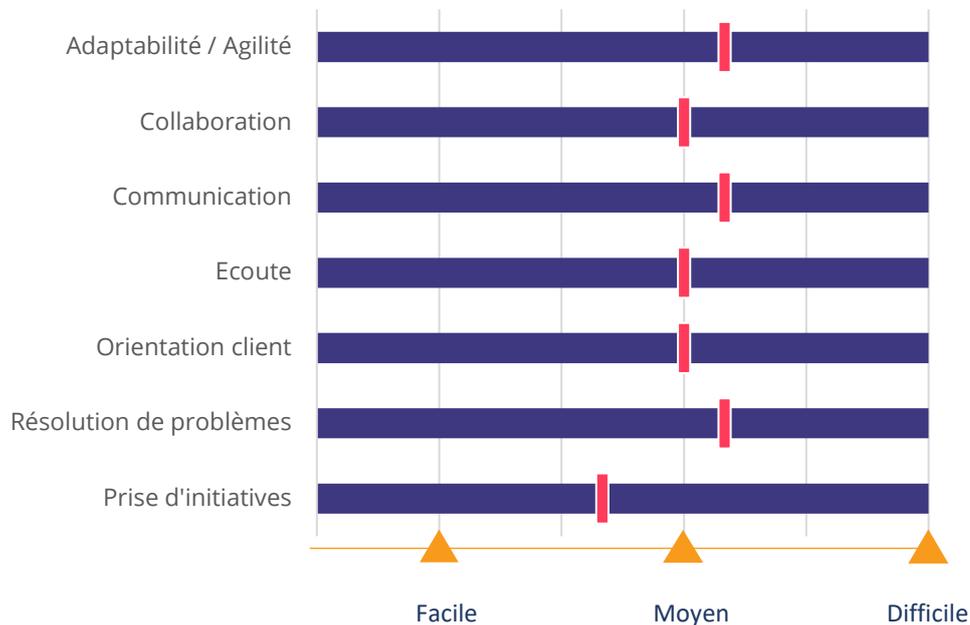
En aval, le processus d'identification intervient au moment du **sourcing** et du **recrutement** des candidats et vise à garantir l'adéquation entre les compétences des futurs collaborateurs et les attentes de l'organisation.

1) Identification des compétences comportementales au sein des GPS

Deux principaux dispositifs RH existent en matière d'identification dans les GPS : les **référentiels de compétences**, et la prise en compte des compétences comportementales au cours des **entretiens de recrutement**, intégrant des tests de personnalité, des mises en situations ou des échanges autour de situations données faisant intervenir de telles compétences.

Les responsables des ressources humaines soulignent néanmoins que des difficultés persistent dans l'identification et la définition des compétences comportementales nécessaires pour un poste donné, dans l'objectivation des compétences attendues ainsi que dans l'élaboration des référentiels de compétences pour les GPS n'en disposant pas.

Identification : degré de difficultés par soft skill¹⁶



2) Quels outils d'identification pour demain ?

Plus récemment, deux outils d'identification innovants se sont développés, notamment au sein d'organisations de petite taille à la recherche de profils aux compétences spécifiques : le **recrutement sans CV** et la **pyramide de compétences** :

- Le **recrutement sans CV** permet de mettre davantage l'emphase sur les compétences comportementales, difficiles à mettre en lumière sur un CV car découlant d'un récit de vie professionnelle et personnelle.
- La **pyramide de compétences**¹⁷ : les compétences professionnelles sont bâties sur 3 types de compétences fondamentales acquises au cours de sa formation initiale et de sa vie personnelle : efficacité personnelle, compétences académiques et compétences en milieu de travail. Ce sont l'ensemble des compétences comportementales des collaborateurs qu'il convient d'identifier et non seulement les compétences professionnelles ou requises pour un poste donné.

¹⁶ Réponses obtenues lors d'un quizz réalisé en atelier avec l'ensemble des participants RH : Parmi les compétences ci-dessous, comment évaluez-vous la facilité à les identifier ? L'organisation / rigueur n'a pas été l'objet de ce quizz, cette compétence étant apparue plus tard au cours de l'étude.

¹⁷ Walsh et Linton (2001)

Des outils technologiques innovants ont été développés récemment afin d'approcher différemment les problématiques d'identification des compétences comportementales :

- **HRFlow** : La startup propose un modèle d'analyse s'appuyant sur le Big Data et le machine learning pour qualifier les meilleurs profils au regard des prérequis du poste. L'algorithme est notamment capable de recommander des candidats pour des postes ouverts en fonction de différents paramètres, en produisant des analyses selon plusieurs critères : expériences, *hard skills*, *soft skills*, motivations, diplômes, cohérence avec la culture d'entreprise.
- **Pôle Emploi** : l'opérateur public français a développé une méthode de recrutement par simulation, dite MRS. Cette méthode permet de sélectionner des candidats pour une ou des entreprises qui recrutent, pour un poste de travail ou un métier donné, à partir d'exercices destinés à évaluer l'habileté des candidats pour exercer tel métier ou occuper tel poste de travail.
- **Scoringline** : La startup Scoringline propose un outil de gestion et de présélection des candidatures. Les candidats sont sélectionnés sur la base de tests audio, vidéo ou textes se basant sur les aptitudes recherchées par l'entreprise. Le test s'intègre directement dans l'offre qui sera publiée sur les jobboards. Ensuite l'outil proposera aux recruteurs les profils qui ont obtenu les meilleurs scores.

VU D'AILLEURS : L'OBJECTIVATION DES SOFT SKILLS

L'un des principaux écueils à éviter dans les processus d'identification des compétences comportementales concerne le manque d'objectivation de la compétence ou une description qui ne découle pas directement de la situation de travail. **Stéphane Balas, Maître de Conférences au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) spécialisé dans le domaine des sciences de l'éducation et de la formation**, explique à ce sujet :

L'identification des compétences comportementales doit strictement concerner les compétences professionnelles et doit donc partir de la situation de travail réelle dans toute sa complexité. Il est crucial de se rappeler qu'il n'existe pas de compétence sans situation de travail.

Par le biais de cette démarche d'ancrage de la compétence comportementale dans la situation de travail vécue par les collaborateurs, il est possible de la rendre pleinement objective et d'éviter l'écueil identifié à l'origine.

B. Évaluation des soft skills

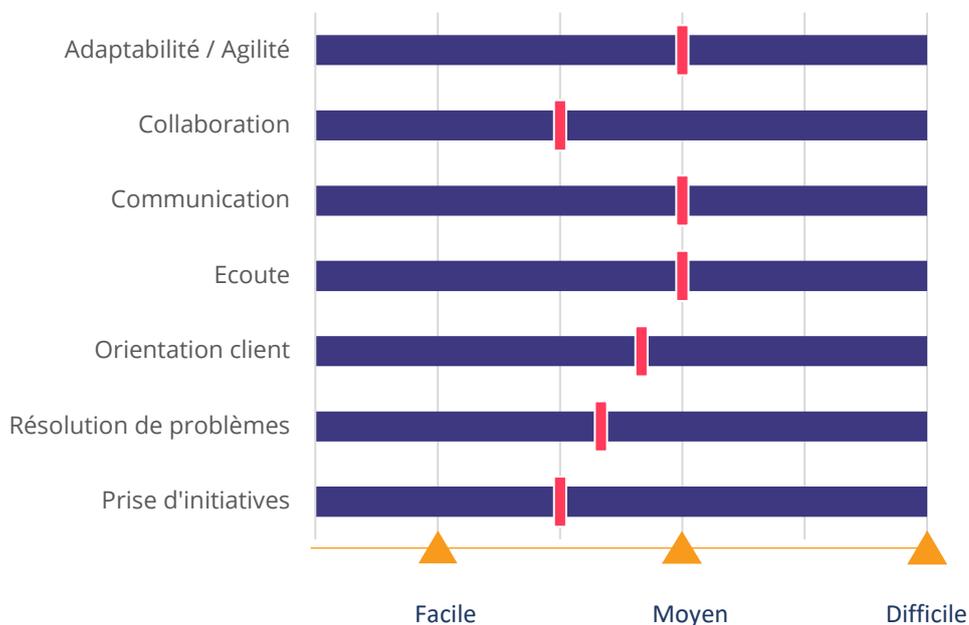
Le processus d'évaluation prolonge celui d'identification en attribuant à chacune des compétences comportementales identifiées un niveau attendu selon le poste et en mesurant leur degré de maîtrise par les collaborateurs. L'évaluation des compétences comportementales permet de valider l'adéquation entre les compétences d'un collaborateur à un moment donné et celles attendues pour exercer son métier, pour participer à une mobilité interne, pour participer à la conduite d'un projet interne, etc.

1) L'évaluation des compétences comportementales au sein des GPS :

Les échanges avec les responsables des ressources humaines des GPS ont permis d'identifier deux principaux dispositifs d'évaluation des compétences comportementales.

Le premier est **l'entretien d'évaluation annuel** et le second les **misés en situation**. Ils relatent cependant des difficultés à réellement « objectiver » les compétences comportementales des collaborateurs et à attribuer un « niveau » clair et sans équivoque au cours de ces deux modalités évaluatives. Afin de répondre à cette problématique, ils considèrent que la sensibilisation des managers, le déploiement d'outils d'évaluation digitaux intégrant les compétences comportementales ou encore la mise en place de l'évaluation 360 sont clés.

Evaluation : degré de difficultés par soft skill



2) Quels outils de l'évaluation pour demain ?

Les outils traditionnellement mobilisés dans l'évaluation des compétences comportementales peuvent être regroupés en trois principales catégories :

- **Outils mobilisables dans le cadre des sessions d'évaluation annuelles**

- **Le feedback** : le feedback consiste à effectuer un retour au fil de l'eau au collaborateur au regard de la réalisation de certaines tâches. Adapté au contexte des compétences comportementales, le feedback peut prendre la forme d'un échange informel suite à une action spécifique ayant requis de la part du collaborateur la mise en œuvre d'une compétence spécifique qu'il a bien su manifester (feedback positif) ou non (feedback négatif).
- **L'auto-évaluation** consistant à se positionner au regard du référentiel de compétences comportementales existant.
- **L'évaluation 360** : à l'origine de cette innovation, l'idée est que les compétences comportementales ne doivent pas seulement faire l'objet d'une évaluation par le responsable hiérarchique du collaborateur mais par l'ensemble des parties prenantes ayant été amenées à travailler avec lui au cours de l'année.

- **Outils d'évaluation des talents**

Le second ensemble d'outils d'évaluation des compétences comportementales comprend le recours aux **assessment centers** (« centres d'évaluation ») ainsi que les **tests psychotechniques**, parfois conduits au cours de ces sessions.

Lors d'une session en assessment center, de nombreux outils d'évaluation peuvent être mobilisés : évaluation individuelle, mise en situation individuelle ou collective ou encore tests de personnalité et tests psychotechniques. Au regard du coût important des sessions, le recours aux assessment center est en général réservé aux postes de directions ou dans le cadre du talent management.

- **Outils innovants**

Le troisième groupe d'outils permettant d'évaluer les compétences comportementales s'est développé ces dernières années tels que les **serious games** et les **escape games**. Dans les deux cas, l'objectif est de recourir à des supports ludiques, afin d'évaluer les compétences comportementales des collaborateurs.

La startup **BeMyApp** s'est par exemple spécialisée dans l'organisation d'hackathons, cousins des serious games. Le hackathon est un intense et interactif « brainstorming » ayant pour objectif de générer des idées à travers des sprints. Les équipes doivent s'affronter dans une compétition, qui se veut créative et amusante, sur une thématique précise. Les idées sont évaluées par un jury à l'issue d'un temps imparti.

VU D'AILLEURS : DIFFICULTES A EVALUER LES COMPETENCES COMPORTEMENTALES

Au cours du premier atelier organisé avec les représentants paritaires des Groupes Paritaires de Protection Sociale, de nombreuses questions ont été soulevées au regard de la difficulté à évaluer des compétences profondément humaines, voire personnelles. **Thierry Bouillon, adjoint au directeur général adjoint en charge de la gestion des ressources humaines et des relations sociales de Pôle Emploi**, met également en avant ces problématiques ainsi que les solutions mises en œuvre par Pôle Emploi pour éviter ces écueils :

“

Dans les premières années suivant l'implémentation de notre politique de gestion des compétences comportementales, il n'y avait pas d'évaluation stricte de ces compétences. Le collaborateur était amené à se situer par le biais d'autodiagnostic individuels mettant en lumière des 'zones de confort' et des 'zones d'inconfort'. Il était possible pour le collaborateur d'échanger sur la base de cet autodiagnostic avec son manager ou une structure externe. L'objectif de cette approche était de permettre aux collaborateurs d'agir sur leur plan de développement des compétences et de pousser à la prise de conscience individuelle.

”

C. Développement des compétences comportementales

Les compétences comportementales des collaborateurs constituent un actif stratégique pour les organisations : leur développement revêt donc une importance toute particulière. Au sens large, le développement des compétences comportementales couvre les étapes d'acquisition, de mise à jour et de perfectionnement des compétences nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur.

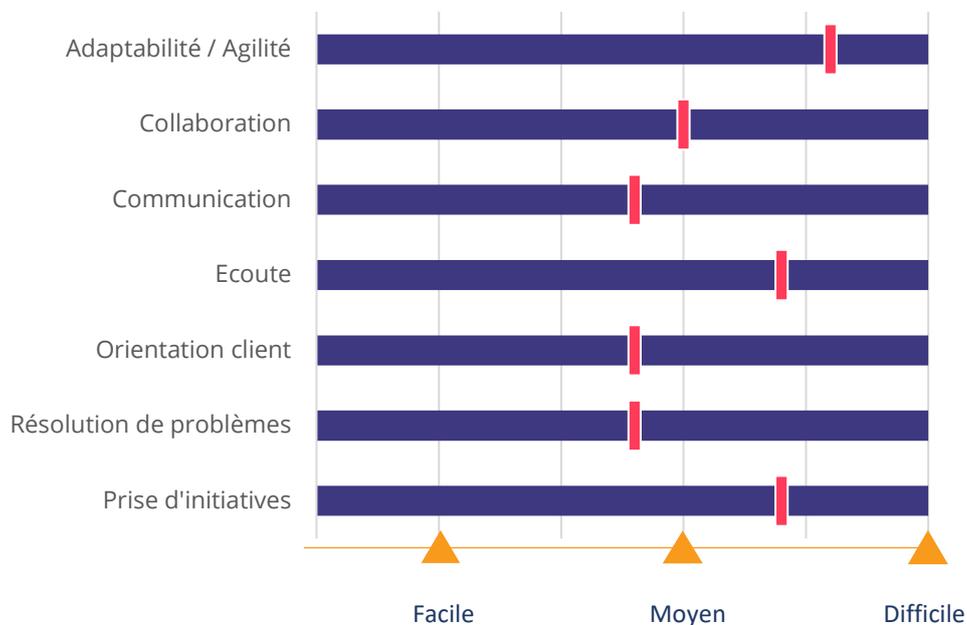
1) Le développement des compétences comportementales au sein des GPS :

La dimension comportementale est intégrée au sein des catalogues de **formation** des GPS et des plans de développement des compétences des collaborateurs.

De même, un **accompagnement** est proposé aux collaborateurs ainsi qu'aux managers, comprenant des actions de coaching ou de co-développement dans certains GPS.

Les responsables des ressources humaines considèrent cependant qu'il est difficile de garantir des formations en pleine adéquation avec les attentes des collaborateurs du fait de la complexité existante dans l'identification et l'évaluation des compétences comportementales. Une contrainte « logistique » existe lorsqu'il s'agit de trouver le temps et les occasions de répétition des actions de formation. Ces difficultés affectent particulièrement les compétences d'adaptabilité/agilité, d'écoute et de prise d'initiatives, considérées par les responsables des ressources humaines des GPS comme les plus difficiles à développer.

Développement : degré de difficultés par soft skill



2) Quels outils pour le développement des compétences demain ?

Les modalités de développement peuvent être classées en trois catégories en fonction des spécificités des compétences comportementales :

- **Les soft skills doivent être objectives** : elles traduisent des comportements observables propres à des postes de travail donnés. Afin d'ancrer le développement des compétences comportementales dans la réalité du poste de travail, les modalités pédagogiques, telle que **l'apprentissage entre pairs**, doivent être mises en avant, au travers de programmes de **mentoring** par exemple ou d'ateliers de **co-développement** permettant de solutionner collectivement un problème donné par le biais de retours d'expérience et de partages de bonnes pratiques. Une autre approche pour objectiver au mieux les compétences comportementales consiste à proposer des **formations métiers** intégrant pleinement la dimension comportementale.
- **Les soft skills sont lentes à acquérir** : leur mise en pratique répétée dans le temps est donc clé pour les développer. Pour ce faire, les sessions de formation proposées doivent être réitérées dans le temps : le recours à des parcours de formation digitaux avec des **rappels** (ou « reminders ») constitue donc une approche pertinente.
- **Le développement des soft skills requiert un apprentissage total** articulé autour de modalités pédagogiques variées. Ce **mix des modalités pédagogiques** ou « blended learning » s'articule en trois temps principaux : 1) des contenus à visée introspective permettant au participant de prendre conscience de ses compétences comportementales au travers de questionnaires de positionnement par exemple ; 2) des contenus théoriques sur les compétences comportementales et leurs applications ; 3) des mises en pratiques avec différents niveaux de profondeur, à des fins de perfectionnement.

VU D'AILLEURS : DEVELOPPEMENT DES SOFT SKILLS CHEZ ORANGE

Lors d'un entretien avec **Elisabeth Fonteix, Directrice Learning & Development** et **Anne Beaugendre-Frénot, Directrice Orange Campus Compétences pour Tous**, nous avons abordé les modalités de développement des compétences comportementales mises en œuvre chez Orange.

“ Quatre compétences comportementales ont été identifiées comme clés : communication, capacité à coopérer, travailler ensemble, capacité à transmettre les connaissances. L'objectif du modèle de formation mis en œuvre vise à développer ces quatre compétences tout en tenant compte de la réalité de leur métier. Pour ce faire, un outil digital, le Learning Management System, recense des formations dédiées, entre autres, aux compétences comportementales. Le collaborateur peut ainsi se former directement sur cet outil selon son plan de développement de compétences au travers de formations générales sur une compétence comportementale donnée ainsi que de formations spécifiques à certains métiers. ”

STUDY CASE : LE FOBO

LES SOFT SKILLS, UN ENJEU MAJEUR DANS LA MISE EN PLACE DU NOUVEAU MODÈLE DE GESTION

Le FOBO : qu'est-ce que c'est ?

Le projet front office / back office (FOBO) en gestion de la retraite complémentaire a induit la **mise en place d'un nouveau modèle de gestion** au sein duquel l'ensemble des activités de front office, à savoir les activités de relation client, sont regroupées dans le Réseau Conseil Retraite (RCR) et les activités de back office, assimilables à la gestion, sont regroupées dans les Instituts de Retraite Complémentaire. Dans ce cadre, l'ensemble des activités de back office sont transférées des agences vers les institutions de retraite complémentaires, impliquant une refonte des compétences attendues des collaborateurs dans les deux structures. Il a en particulier été identifié que les compétences comportementales doivent jouer un rôle primordial dans la formation des collaborateurs.

Le Centre de Formation et des Expertises Métiers de l'Agirc-Arrco (CFEM) intègre donc cette dimension dans son accompagnement du projet en proposant des formations dédiées à chaque soft skills :

ÉCOUTE

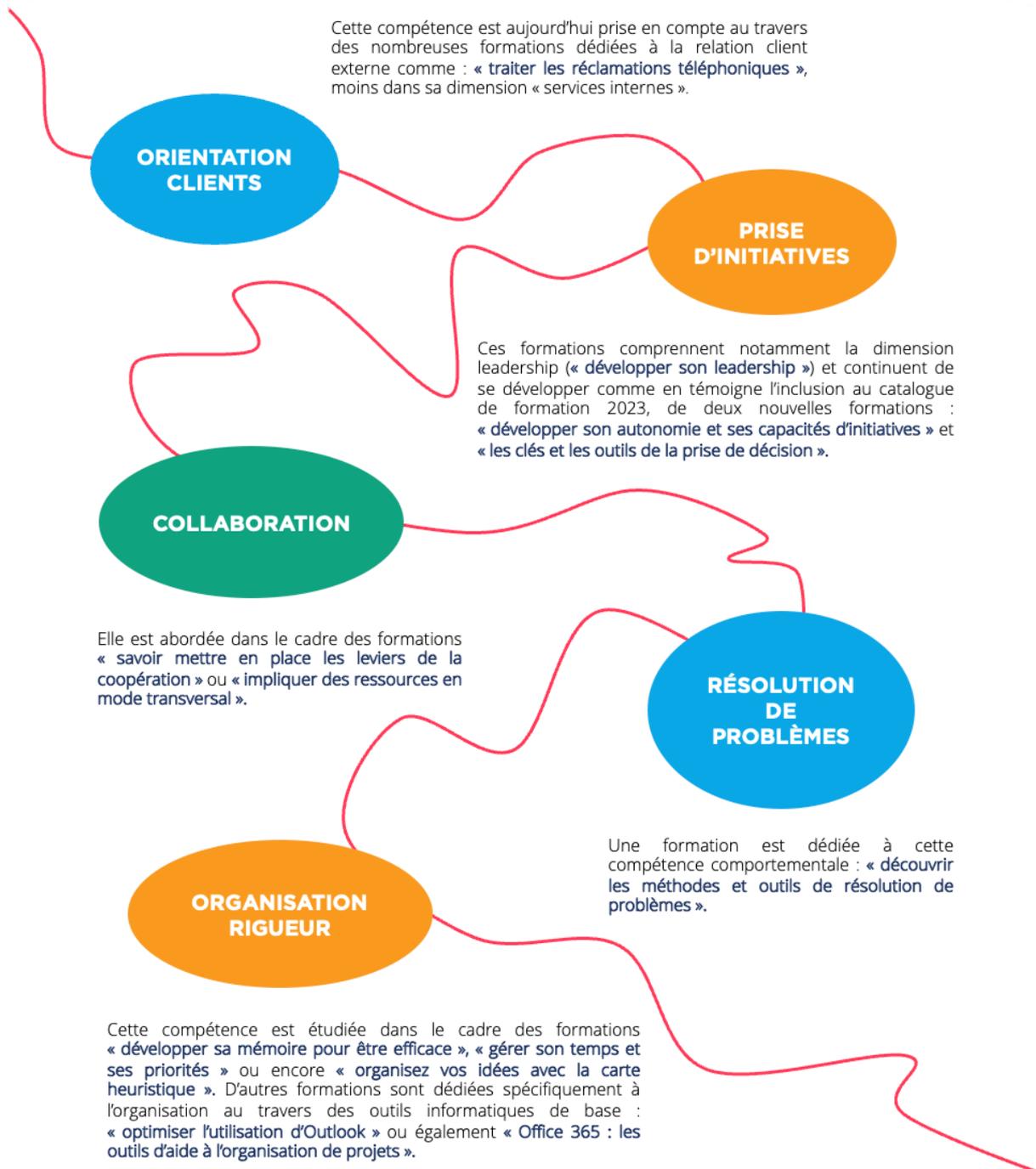
C'est une compétence qui tient une place importante dans les formations dédiées à la relation client, comprenant notamment : « l'écoute et le conseil client face à face » ou encore « la gestion des interlocuteurs difficiles et la prévention des incivilités ».

COMMUNICATION

Elle est largement traitée au travers de modules dédiés à la communication écrite (« optimiser ses écrits professionnels par mail et chat », « améliorer ses écrits professionnels ») comme orale (« la communication efficace en face à face », « adapter son intervention professionnelle à son public » ou encore « assurer et renforcer sa prise de parole »).

ADAPTABILITÉ AGILITÉ

Elle est principalement traitée sous l'angle de l'agilité informatique mais se retrouve également dans des formations dédiées à la relation client : « adapter de son comportement à celui du client avec la méthode DISC ».



Conclusions

Les compétences comportementales sont au cœur de nos préoccupations. Leur appropriation par tous et leur développement représentent un réel enjeu pour la Branche retraite complémentaire et Prévoyance.

Cette étude a poursuivi trois objectifs principaux : proposer une définition partagée des compétences comportementales ; identifier les compétences comportementales clés pour la Branche ; et proposer des dispositifs RH d'accompagnement en matière d'identification, d'évaluation et de développement des compétences comportementales à destination des managers et des collaborateurs.

Le travail de recherche d'une définition simple et partagée a permis de mettre en lumière la richesse et la complexité de la notion de compétences comportementales. Au travers d'une revue de littérature, d'entretiens avec des experts métier et d'ateliers de travail paritaires, nous avons pu aboutir à une définition partagée sur laquelle nous appuyer pour la suite de l'étude.

Face à la multitude des compétences comportementales, nous avons fait le choix de bâtir un socle de compétences comportementales transverses à l'ensemble de nos métiers et limitée au nombre de huit.

Ces compétences définies, nous avons tenté de les incarner le plus possibles au travers d'exemples issus de situations de travail concrètes. Gestion de la retraite complémentaire et gestion de la prévoyance, relation client, informatique, ressources humaines, MOA, communication... nous avons essayé de proposer une palette de situations « métiers » le plus large possible pour démontrer le caractère transversal et transférable de ces compétences.

Selon nous, trois soft skills sont à développer en priorité : l'agilité / adaptabilité, la collaboration et la communication qui apparaissent comme les compétences les plus transverses et les plus plébiscitées par les métiers de la Branche Retraite Complémentaire et Prévoyance.

Pour se faire, nous avons proposé un ensemble de dispositifs RH et managériaux facilitant trois moments clés liés aux compétences comportementales : l'identification, l'évaluation et le développement ou le renforcement de ces compétences comportementales.

Cette étude s'inscrit dans un ensemble de travaux que la branche a entrepris en matière de gestion par les compétences. Cette approche par les compétences se décline aussi bien au niveau de l'orientation avec la création prochaine d'un outil d'aide au positionnement des salariés par les compétences, de la formation avec une offre de formation du CFEM découpée en compétences ou encore de passerelles de mobilité par proximité de compétences.

Dans un monde en pleine transformation, cette approche intitulée « Dynamique compétences 2020 – 2025 » est indispensable pour accompagner l'évolution des collaborateurs et sécuriser les parcours professionnels.

Annexes

Exemples de dispositifs RH :

Thématique : **Identification**

Nom du dispositif : **Mises en situation**

Impact



Complexité



Les bénéfices attendus

- S'assurer de la maîtrise des différentes compétences comportementales attendues pour le poste en situation réelle;
- Tester en situation réelle et dans un temps imparti les postures et le sens relationnel du collaborateur
- Sélectionner les profils les plus appropriés au regard du poste.

Les modalités de mise en œuvre

- Identifier les compétences comportementales essentielles pour le poste proposé afin de pouvoir les évaluer;
- Construire une mise en situation professionnelle/jeu de rôles adaptée aux attendus du poste et expérimenter cette dernière auprès de collaborateurs dont les profils de poste sont proches ;
- Inclure dans le jury un spécialiste de la situation considérée, tant sur les compétences techniques mobilisées que comportementales ;
- Concentrer l'évaluation sur les compétences comportementales souhaitées (interactions/postures) en faisant abstraction des autres éléments.

Les facteurs clés de succès

- Avoir une vision claire des différentes missions confiées dans le poste proposé mais également des perspectives d'évolution possibles, afin de valoriser et de développer le potentiel du futur collaborateur ;
- Définir une mise en situation conforme aux objectifs visés : le potentiel collaborateur peut ainsi être mis en situation dans son univers habituel ou bien dans un contexte différent afin de jauger ses aptitudes, en particulier comportementales, plus que ses automatismes.

Thématique : **Evaluation**

Nom du dispositif : **Regards croisés**

Impact



Complexité



Les bénéfices attendus

- Factualiser l'évaluation des compétences comportementales ;
- Echanger entre managers afin de garantir une évaluation impartiale des compétences comportementales ;
- Impliquer le collaborateur évalué sur le long-terme.

Les modalités de mise en œuvre

- Pour chaque collaborateur, réaliser son auto-évaluation en accentuant notamment sa trajectoire de parcours souhaitée ;
- Echanger entre managers ainsi qu'avec, éventuellement, la direction et les Ressources Humaines, à la manière d'une revue de personnel, afin de faciliter l'objectivation des compétences comportementales des collaborateurs et de garantir une certaine neutralité ;
- Organiser un temps d'échange entre le manager et le collaborateur pour restituer l'évaluation et permettre un dialogue sur une base objective.

Les facteurs clés de succès

- Assurer une parole libérée et une certaine bienveillance dans les échanges ;
- Disposer en amont de référentiels actualisés (recensement des compétences comportementales, des 'niveaux' attendus, etc.) voire d'un outillage spécifique ;
- Garantir un travail itératif afin de mesurer la progression des collaborateurs au regard de la trajectoire souhaitée ;
- Assurer une implication et une adhésion de la direction.

Thématique : Développement

Nom du dispositif : Co-développement

Impact



Complexité



Les bénéfices attendus

- Aboutir à des solutions innovantes grâce à l'intelligence collective ;
- Echanger entre pairs pour partager les bonnes pratiques ;
- Libérer la parole.

Les modalités de mise en œuvre

- Identifier des problématiques communes à plusieurs acteurs pour laquelle il n'existe pas de réponse binaire ;
- Constituer un groupe de moins de 10 personnes qui partagent ces problématiques ;
- Répartir les rôles entre participants : un animateur sécurise le bon déroulement de l'atelier ; un participant met en avant une problématique spécifique qui sera le sujet de l'atelier ; les autres participants proposent des solutions fondées sur leurs expériences passées et leur expertise ;
- Planifier plusieurs sessions en conservant le même groupe à chacune, pour aborder l'ensemble des problématiques identifiées initialement.

Les facteurs clés de succès

- Instaurer un climat de confiance et de bienveillance entre les participants ;
- S'appuyer sur un animateur formé aux méthodes de co-développement afin d'organiser les ateliers ;
- Garantir une stricte confidentialité des échanges afin de libérer la parole ;
- Impliquer individuellement les participants afin de mettre en place les conditions d'une écoute réciproque.

Remerciements

Cette étude est le résultat d'un travail collectif. Elle n'aurait pu exister sans la participation de nombreux acteurs de la branche retraite complémentaire et prévoyance, rencontrés à l'occasion d'entretiens ou d'ateliers.

Nous tenons à les remercier chaleureusement pour leur disponibilité et la qualité des échanges que nous avons eus :

Contributeurs des GPS

DE VAUGIRAUD	Philippe	AG2R La Mondiale
DEBOES	Philippe	AG2R La Mondiale
LABBE-FRAGNAUD	Suzelle	AG2R La Mondiale
SOUCHON	Philippe	AG2R La Mondiale
KHALID	Asmae	AGRICAR
FONTAINE	Marie-Line	APICIL
THIAULT	Adeline	APICIL
FADILI	Souad	CTIP
MELICINE	Claudia	CTIP
PURAGE	Euronika	CTIP
HAMMES	Laurene	FEDERATION AGIRC-ARRCO
HOMERE	Jennifer	FEDERATION AGIRC-ARRCO
ISIDORE	Claude	FEDERATION AGIRC-ARRCO
MAGALHAES	Cécile	FEDERATION AGIRC-ARRCO
PAQUET	Nathalie	FEDERATION AGIRC-ARRCO
SAURIN	Christophe	FEDERATION AGIRC-ARRCO
SOULARD	Benoist	FEDERATION AGIRC-ARRCO
TOUZET	Viviane	FEDERATION AGIRC-ARRCO
BELFADEL	Frédéric	IRCEM
DELAPORTE	Céline	IRCEM
DESTOMBES - DELMOTTE	Carine	IRCEM
GAHIDE	Sandrine	IRCEM
MANCINA	Yohan	IRCEM
BURGUET	Florence	IRP AUTO
GUIGUEN	Jonathan	IRP AUTO
MAYOUX	Delphine	IRP AUTO
RODRIGUES	Marie-Hélène	IRP AUTO
LAUTRAITE	Rémi	KLESIA
MILAZZO	Jean-Michel	KLESIA
POIRIER CONTENSE	Aurélia	KLESIA
BALLETTI	Frédéric	MALAKOFF HUMANIS
CAILLAUD GRATTEPANCHE	Claire	MALAKOFF HUMANIS
GOLOMER	Martin	MALAKOFF HUMANIS
JANNET	Perrine	MALAKOFF HUMANIS

MERCIER	Bernard	MALAKOFF HUMANIS
VINCENT	Eryne	MALAKOFF HUMANIS
AGUESSY	Elvire	PRO BTP
DESBLEDS	Nathalie	PRO BTP

Représentants des organisations syndicales de Branche

BLALI	Samira	CDFT
BOUSQUET	Chantal	CFE CGC
LIZI	Cybèle	CFE CGC
MARTIGNONI	Franck	CFE CGC
BENAKKA	Lotfi	CGT
CHARLIER	Philippe	CGT
RUBIN	David	UNSA
TEIXERA	Véronique	UNSA
VILLANI	Lorenzo	UNSA

Experts Externes

BALAS	Stéphane	CNAM
DE BOYSSON	Isabelle	ESCP EUROPE
LAMRI	Jeremy	LE LAB RH, JOBTEASER
FONTEIX	Elisabeth	ORANGE
BEAUGENDRE-FRENOT	Anne	ORANGE
DUQUESNOY	Dominique	PERFORMANSE
BOUILLON	Thierry	PÔLE EMPLOI
BENSOUSSAN	Jérôme	SNCF

Bibliographie

La présente bibliographie recense l'ensemble des articles, enquêtes et rapports cités au cours de l'étude. Ces derniers sont présentés selon leur ordre d'apparition au cours de l'étude.

Inès Albandea, Jean-François Giret (2016), « *L'Effet des Soft Skills sur la Rémunération des Diplômés* », publication du Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (Céreq)

Daniel Auverlot, André Canvel (2017), « *Valoriser les Compétences Non-Scolaires ? Lesquelles ?* », dans *Administration et Education*

Syed Azim, Andy Gale, Therese Lawlor-Wright, Richard Kirkham, Ali Khan, Mehmood Alam (2010), "*The Importance of Soft Skills in Complex Projects*", dans *International Journal of Managing Projects in Business*

Franck Bailly, Alexandre Léné (2015), « *Postface : Retour Sur le Concept de Compétences Non Académiques* », dans *Revue Française de Sciences Sociales – Formation Emploi*

Gary S. Becker (1964), "*Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*", publié par *The University of Chicago Press*

Sandra Bellier (2004), « *Le Savoir-Être dans l'Entreprise* », publié par Vuibert

Bloomberg (2016), "*The Bloomberg Recruiter Report: Job Skills Companies Want But Can't Get*", publication autonome

Laurent Brasseur, Martine Magnien (2009), « *Quel Est le Rôle de l'Apprentissage dans la Diffusion des Pratiques Exemplaires* », dans *Revue Internationale de Psychologie*

Odile Camus (2011), « *L'Evaluation des Compétences Relationnelles et Sociales : Obstacles Idéologiques et Reconceptualisations Nécessaires* », dans *Education Permanente*

Barbara Cimatti (2016), "*Definition, Development, Assessment of Soft Skills and Their Role For the Quality of Organizations and Entreprises*", dans *International Journal for Quality Research*

Maria Cinque (2016), "*Lost in Translation'. Soft Skills Development in European Countries*", dans *Tuning Journal for Higher Education*

Continental Army Command Fort Monroe (1972), "*CONARC soft skills training conference Final Report*", disponible sur Defense Technical Information Center

David J. Demming (2017), "*The Value of Soft Skills in the Labor Market*", dans *National Bureau of Economic Research*

Direction des Statistiques, des Etudes et de l'Evaluation de Pôle Emploi (2018), « *Diplômes, Compétences Techniques ou Comportementales : Quelles Sont les Principales Attentes des Entreprises* », dans *Eclairages et Synthèses*

Greg J. Duncan et Rachel Dunifon (1998), "*Soft Skills and Long-Run Labor Market Success*", disponible sur SSRN

Marie Duru-Bellat (2015), « *Les Compétences Non-Académiques en Question* », dans *Revue Française de Sciences Sociales – Formation Emploi*

Mark R. Edwards, Ann J. Ewen (1996), "*How to Manage Performance and Pay with 360-Degree Feedback*", dans *Compensation & Benefits Review*

Kurt F. Geisinger (2016), "21st Century Skills: What Are They and How Do We Assess Them?", dans *Applied Measurement in Education*

Isaac Getz (2009), "Liberating Leadership : How the Initiative-Freeing Radical Organization Has Been Successfully Adopted ?", dans *California Management Review*

Jean-Bernard Girault, Carole Menguy, Benjamin Lazimi, Margaux Chambourdon (2021), « Les Soft Skills et le Travail du Futur dans la Banque », étude de l'Observatoire des Métiers de la Banque

John Harry Dunning (2015), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", dans *Journal of International Business Studies*

John Hayes (2002), "Interpersonal Skills at Work", publié par Routledge

James J. Heckman (2000), "Policies to Foster Human Capital", dans *National Bureau of Economic Research*

James J. Heckman (2006), "Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children", dans *Science*

James J. Heckman, Jora Stixrud et Sergio Uruza (2006), "The Effects of Cognitive and Noncognitive Abilities on Labor Market Outcomes and Social Behavior", dans *Journal of Labor Economics*

Sara B. Heller et Judd B. Kessler (2022), "Soft Skills in the Youth Labor Market", dans *American Economic Association Papers and Proceedings*

Farhad Khurshid Abbasi, Amjad Ali Chaudhry, Naila Bibi (2018), "Analysis of Skill Gap for Business Graduates", dans *Education and Training*

Sabrina Loufrani-Fedida, Eve Saint-Germes (2013), « Compétences Individuelles et Employabilité : Essai de Clarification de leur Articulation », dans @GRH

Shaheen Majid, Zhang Liming, Shen Tong, Siti Raihana (2012), "Importance of Soft Skills for Education and Career Success", dans *International Journal of Cross-Disciplinary Subjects in Education*

Sara Isabel Marin-Zapata, Juan Pablo Roman-Calderon, Cristina Robledo-Ardila, Maria Alejandra Jaramillo-Serna (2022), "Soft Skills, Do We Know What We Are Talking About", dans *Review of Managerial Science*

Miriam L. Matteson, Lorien Anderson, Cynthia Boyden (2016), "Soft Skills: A Phrase in Search of Meaning", John Hopkins University Press

McKinsey & Company (2020), "Beyond Hiring : How Companies Are Reskilling to Address Talent Gaps", publication autonome

Federica Minichiello (2017), « Compétences Socio-Emotionnelles : Recherches et Initiatives », dans *Revue Internationale d'Education de Sèvres*

Marly Monteiro de Carvalho et Roque Rabechini Junior (2014), "Impact of Risk Management on Project Performance : the Importance of Soft Skills", dans *International Journal of Production Research*

National Association of Colleges and Employers (2019), "Job Outlook 2019", publication autonome

Organisation Internationale de Normalisation (2016), « Principes de Management de la Qualité », publication autonome.

Alex Radermacher, Gursimran Walia, Dean Knudson (2014), *"Investigating the Skill Gap Between Graduating Students and Industry Expectations"*, publication autonome

Jeremy Rifkin (2011), *"The Third Industrial Revolution: How Lateral Power Is Transforming Energy, the Economy, and the World"*, publié par St. Martin's Griffin

Brian J. Robertson (2016), *"Holacracy: the New Management System for a Rapidly Changing World"*, publié par Henry Holt & Company

Brieuc du Roscoät, Romaric Servajean-Hilst, Sébastien Bauvet, Rémi Lallement (2022), « *Les Soft Skills pour Innover et Transformer les Organisations* », document de travail France Stratégie

Christopher Rowe (1995), *"Introducing 360-Degree Feedback: the Benefits and Pitfalls"*, dans *Executive Development*

Bernd Shulz (2008), *"The Importance of Soft Skills: Education Beyond Academic Knowledge"*, dans *Nawa Journal of Communication*

Brian H. Spitzberg, William R. Cupach (2011), *"Interpersonal Skills"*, dans *The SAGE Handbook of Interpersonal Communication*

Dewiyani Sunarto (2016), *"Improving Students Soft Skills Using Thinking Process Profile Based on Personality Types"*, dans *International Journal of Evaluation and Research in Education*

Delphine Theurelle-Stein, Isabelle Barth (2017), « *Les Soft Skills au Cœur du Portefeuille de Compétences des Managers de Demain* », dans *Management & Avenir*

Steven T. Walsh, Jonathan D. Linton (2001), *"The Competence Pyramid: a Framework for Identifying and Analyzing Firm and Industry Competence"*, dans *Technology Analysis & Strategic Management*

Frederick Winslow Taylor (1911), *"The Principles of Scientific Management"*, publié par Harper & Brothers

Observatoire
des **métiers**
et des **qualifications**

de la retraite complémentaire
et de la prévoyance



RETRAITE COMPLÉMENTAIRE
et PRÉVOYANCE

Branche
Professionnelle