


Synthèse



Les softskills : un levier pour l'accès à l'emploi des publics peu qualifiés ou expérimentés ? Capitalisation de bonnes pratiques et préconisations, à partir d'une étude réalisée dans les Bouches du Rhône

Juin 2019

Le cabinet AMNYOS a accompagné début 2019 le groupe pluri partenarial Expert Emploi du Département des Bouches du Rhône (Think tank sur l'emploi, regroupant une trentaine d'employeurs, d'opérateurs de l'emploi et de groupements et réseaux d'entreprises) dans ses réflexions sur les difficultés de recrutement et d'intégration des publics les moins qualifiés, en particulier autour de la question des « savoir-être professionnels » ou des « **compétences comportementales** ».

L'étude, menée sur 6 mois, s'est appuyée sur une revue de littérature approfondie et un recueil d'initiatives et de pratiques d'entreprises, PME-TPE, et d'opérateurs du territoire.

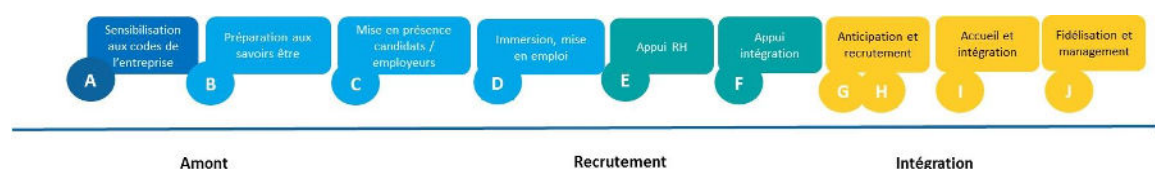
Une préoccupation centrale, une notion complexe

- **La préoccupation pour les « compétences comportementales » est centrale :** 6 employeurs sur 10 considèrent que les compétences comportementales sont plus importantes que les compétences techniques ; les professionnels de l'emploi et de la formation y sont très attentifs.
- **Sur le marché du travail et en entreprise, les « compétences comportementales » représentent une notion floue, sensible et difficile à manipuler vis-à-vis des publics concernés.** Elles renvoient le plus souvent à une attente de conformité aux règles formelles de l'entreprise, mais aussi à des attentes implicites de l'organisation, aux codes de l'entreprise. Les déficits de « compétence comportementale » sont soulignés lorsque ces éléments sont mal connus ou donnent lieu à des comportements inappropriés.
- **Ces compétences comportementales sont relatives à un emploi et une situation de travail donnés.** C'est un état qui peut évoluer, et se développe en lien avec l'expérience, pas un trait de personnalité.

« Traiter la question des compétences comportementales hors de l'entreprise, c'est comme apprendre à patiner sans aller sur une patinoire »

- **La question des « compétences comportementales » se pose du côté des candidats mais aussi du côté des employeurs.** L'enjeu est celui du bon ajustement mutuel entre le nouvel entrant et le collectif préexistant dans lequel il faut s'intégrer. Certains employeurs sont très conscients de cet enjeu pour la réussite du recrutement et la fidélisation des salariés et du rôle à jouer par l'entreprise.
- **Cet ajustement se prépare en amont de l'entreprise, mais c'est au sein de l'entreprise qu'il se concrétise et réussit – ou pas.** Plus ou moins formalisé, conscient, outillé, un processus de socialisation organisationnelle est toujours à l'œuvre. C'est lui qui donne des repères sur les attentes de l'entreprise, valorise certains types de comportements, permet au nouvel entrant d'apprendre ce qui est attendu de lui, et permet à l'employeur et au nouvel entrant de négocier des ajustements sur certains de leurs besoins respectifs.

Les réponses existantes : le processus de socialisation organisationnelle mobilise un très large éventail de pratiques et de dispositifs



L'étude a mis en exergue :

- L'importance des pratiques et dispositifs de préparation des candidats en amont à l'emploi :
 - **La nouvelle approche par les compétences et les outils associés** de Pôle Emploi
 - *Un très grand nombre d'ateliers de préparation et d'accompagnement aux « savoir être » des publics menés par les opérateurs de l'accompagnement et de la formation des publics,*
 - *Des dispositifs de mise en présence des candidats et employeurs, reconnus comme clefs pour confronter les représentations réciproques, lever certaines représentations et travailler indirectement les compétences comportementales des publics et des employeurs, la connaissance réciproque et préparer « l'ajustement mutuel ».*
 - *Des dispositifs d'immersion dans l'emploi (l'apprentissage, le recours aux stagiaires, les périodes d'immersion (PMSMP), l'emploi en ACI ou en EI, dans une optique de sas d'insertion, et les expérimentations actuelles de parcours sans couture à l'instar du 100% inclusion)*
- La relative faiblesse des **process et outils mis en place par les PME et TPE pour aborder les compétences comportementales** :
 - *En anticipation et dans l'étape du recrutement (identification des compétences comportementales exigées et non négociables, formalisation des attentes à l'égard des futurs collaborateurs, adaptation des modalités de sélection des candidats)*
 - *En matière d'accueil et d'intégration (investissement dans l'étape de l'accueil et de l'intégration au sein des équipes, préparation et outillage du tuteur, mise en place d'un dialogue resserré,...)*
 - *Dans la **fidélisation et les pratiques managériales** (suivi et feedback, communication des valeurs, formation continue, bien-être au travail ...)*

L'étude a montré pourtant que, lorsqu'elles étaient mises en œuvre, ces pratiques de recrutement, d'accueil et d'intégration, de management avaient un rôle déterminant sur la capacité des nouveaux arrivants à comprendre ce qui était attendu d'eux, à adapter et développer leurs compétences comportementales dans une interaction avec le collectif, avec in fine des résultats effectifs en matière de fidélisation des salariés et de stabilité des ressources humaines.

Des propositions pour aborder différemment le sujet des compétences comportementales, pour mieux former, mieux recruter, et mieux fidéliser

A l'issue de l'étude, 3 chantiers prioritaires A l'issue de l'étude, 3 chantiers prioritaires ont été proposés et affinés avec les acteurs Groupe Expert

- Vers les employeurs :
 - Constat : les PME et TPE en forte difficulté de recrutement et de turn-over sur des emplois peu qualifiés aux conditions difficile ont un fort intérêt à travailler leur process de recrutement et d'intégration.
 - Préconisation : un chantier de **sensibilisation et d'échanges d'expériences et de pratiques piloté par des entrepreneurs engagés** (retour d'expériences réussies, promotion de la RSE et des labels, valorisation des appuis RH existants, kit outils RH...)
- Auprès des professionnels de l'emploi et de la formation, intervenant auprès des publics et des entreprises :
 - Constat : ces professionnels ont besoin de mieux connaître les codes des entreprises par emploi et par secteur, les compétences comportementales attendues pour mieux préparer et former les publics, et jouer un rôle de médiation plus pertinent auprès des employeurs
 - Préconisation : un chantier pour **tester des dispositifs d'immersion pour les conseillers** (à l'instar de ce qui se fait pour les publics accompagnés) : parrainage conseiller- chef entreprise, actions de type « vis ma vie », stages / formation en immersion en entreprises
- Auprès des collégiens et lycées et de leurs enseignants :
 - Constat : la question des compétences comportementales renvoie à un travail de sensibilisation sur l'entreprise, sur les représentations du monde du travail, les codes de l'entreprise très en amont, dès la formation initiale.
 - Préconisation : **renforcer les actions de sensibilisation à l'acquisition de savoir-être et codes de l'entreprise** auprès des collégiens et lycées en s'appuyant sur des enseignants et des chefs d'entreprises engagés.