

## Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement Le Temps - publicité  
Tél. Lausanne: +41 58 909 98 23  
Tél. Zurich: +41 44 259 89 45  
E-mail: [lt\\_publicite@ringier.ch](mailto:lt_publicite@ringier.ch)  
[www.letemps.ch/pub](http://www.letemps.ch/pub)

# Carrières

## Formation

### 57%

DE RÉPONDANTS À TRAVERS LE MONDE SONT D'AVIS QUE LEUR ORGANISATION EST PLUS DIVERSE AU NIVEAU DES GENRES QU'IL Y A CINQ ANS, selon une étude publiée par YPO. Mais seuls 5% des directeurs généraux dans le monde sont actuellement des femmes.



Jürgen Weber, chez Xerox depuis plus de vingt ans, reprend la direction des ventes au niveau suisse de la société d'imprimeries et de logiciels. Il remplace Andrej Golob qui a rejoint le distributeur Alltron.

## Votre prochain rendez-vous formation:

### vendredi 25 juin

# Développer ses «soft skills», apprendre l'inné

**CAPACITÉS** Les compétences comportementales sont toujours plus importantes au travail, a relevé récemment Adecco Suisse dans une étude. Mais comment se former à être créatif ou à bien communiquer alors que ces facultés semblent être une question de personnalité?

JULIE EIGENMANN  
@JulieEigenmann

«Les *soft skills* font la différence lors des entretiens d'embauche.» «Dans un monde du travail où les interactions sont toujours plus fréquentes, les *soft skills* sont essentielles.» «Des robots pourront nous remplacer pour les *hard skills*, pour les *soft skills*, jamais!» Vous avez forcément déjà entendu une de ces trois phrases.

Pas de doute, ces (fameuses) *soft skills*, cet anglicisme qui désigne des compétences comportementales, longtemps délaissées au profit des *hard skills* (compétences techniques), gagnent en importance sur le marché du travail. «Aujourd'hui, toute personne à la recherche d'un nouvel emploi doit non seulement posséder de bonnes connaissances professionnelles, mais aussi disposer des compétences sociales correspondantes», constatait Monica Dell'Anna, directrice générale du groupe Adecco Suisse, dans le Job Index T1 2021, une étude scientifique de l'évolution de l'offre d'emploi publiée quatre fois par an par le groupe spécialisé dans l'intérim.

Mais alors que se former pour maîtriser un logiciel ou une langue paraît tout naturel, c'est moins le cas lorsqu'on pense à des facultés comme l'empathie ou l'esprit d'équipe.

Développer ses *soft skills* n'est pas impossible, malgré la part d'inné: on est naturellement plus ou moins créatif, confiant, empathique. «On devrait travailler sur le comportement de la personne, plus que sur sa personnalité», indique Alain Salamin, expert en ressources humaines et chroniqueur au *Temps* pour la page Carrières. Quelqu'un de très introverti peut par exemple travailler sur des objectifs de communication à travers des réunions régulières avec ses par-

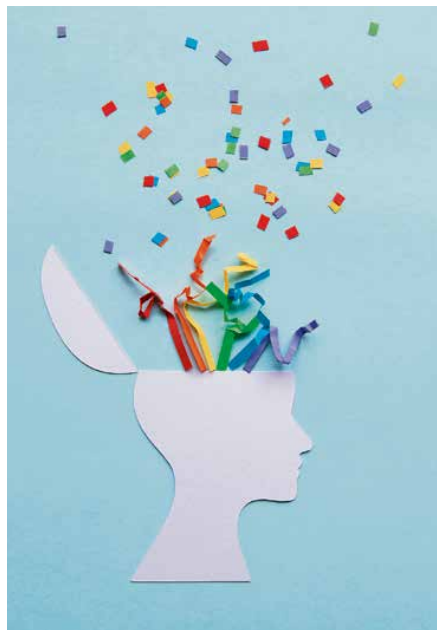
tenaires internes, qui lui permettront d'installer une routine de contact avec les autres. Mais pour s'améliorer sur des aspects qui sont moins naturels pour soi, il faut vraiment avoir une motivation intrinsèque pour le faire.»

### Des formations courtes

Pour se donner une première impulsion, des formations existent. Des formats courts, de quelques jours, permettent de se focaliser sur une compétence «douce» en particulier. C'est ce que propose Cursus Formation à Lausanne, spécialisé dans la formation continue supérieure. On peut y suivre des cours liés à des *hard skills*, mais aussi des formations en gestion du stress, en affirmation de soi ou pour adopter une communication persuasive... Mais peut-on vraiment apprendre cela en quelques heures sur les bancs d'une classe? «Bien sûr qu'on ne peut pas évaluer ce qu'en retiennent les participants comme dans un cours de brevet de spécialiste RH», répond Samir Chercher, directeur de Cursus Formation. Mais une formation sur la gestion du temps, par exemple, propose des techniques concrètes pour être plus efficace qui permettent d'avoir un déclic. Et l'accent est mis sur la façon de transférer rapidement au travail ce qui a été appris en classe.» Le directeur encourage à ne pas sous-estimer l'importance de la formation des compétences moins «mesurables». «C'est comme être un bon ou un mauvais manager: il y a une part d'inné, mais cela s'apprend aussi. Et les cadres ont encore plus besoin que d'autres collaborateurs de savoir gérer ces dimensions humaines et relationnelles.»

### Des formations longues

Pour les managers, la maîtrise de ces facultés est en effet essentielle. L'EMBA (Executive Master in Business Administration) de l'Université de Genève l'a compris. Cette formation continue à temps partiel sur deux ans, axée sur la gestion et destinée aux cadres, propose tout aussi bien des cours de finance et d'économie que de leadership et de communication. «Les participants viennent surtout pour les *soft skills*. Plus on avance dans sa carrière, plus on réalise l'importance de savoir travailler avec



L'apprentissage de ces compétences comportementales doit se faire essentiellement par la pratique, pensent les experts. (PAULA DANIELSE/MOMENT AF)

les autres», note Judith Schrempf-Stirling, directrice de l'EMBA. Mais cet apprentissage, pense la directrice, doit se faire essentiellement par la pratique. «C'est comme le tennis, il faut connaître les règles, mais surtout s'exercer pour progresser.» Les participants à l'EMBA doivent ainsi en permanence travailler en groupe, résoudre des problèmes en lien avec des cas réels en entreprise, faire face à la pres-

sion du temps et présenter leurs résultats devant la classe. Autant de compétences douces mobilisées et entraînées.

Il faut dire que le rôle des cadres est double: en développant de telles compétences, ils ou elles sont de meilleurs managers. Mais ils peuvent aussi aider leurs collaborateurs à développer leurs propres *soft skills*. C'est ce que pense Alain Salamin: «Pour qu'un collaborateur développe son autonomie ou son leadership par exemple, son res-

Cultiver de nouvelles compétences n'est cependant pas qu'une question individuelle. La culture d'entreprise joue aussi un rôle fort. «Une personne qui ne se croit pas très curieuse peut se découvrir une telle compétence si elle se trouve dans un environnement qui promeut cette dynamique», estime Alain Salamin. L'expert mentionne ainsi Novartis, qui a choisi de se focaliser ces dernières années sur cette méta-compétence qu'est la curiosité.

## «On devrait travailler sur le comportement de la personne, plus que sur sa personnalité»

ALAIN SALAMIN, EXPERT EN RESSOURCES HUMAINES

ponsable doit créer un terrain favorable, en lui offrant non seulement des formations mais surtout un environnement propice à son développement. Il peut par exemple lui proposer de mener des projets à travers lesquels il aura à coordonner une équipe, à construire un projet et à le vendre, à effectuer des présentations et à convaincre. Cela lui permettra ainsi d'acquérir des compétences de management sans pour autant être promu manager.»

### Une culture d'entreprise favorable

L'EMBA s'adresse à des cadres confirmés, mais, plus tôt dans un parcours professionnel, des formations mettent aussi l'accent sur les *soft skills*. Parmi elles, les bachelors Team Academy en Valais, basés sur des principes d'autonomie et de travail en équipe.

Et comment? «Nous encourageons la curiosité à travers une culture de l'expérimentation et de l'apprentissage par l'erreur», répond Thomas Boesch, responsable des ressources humaines pour la Suisse. Mais le groupe pharmaceutique a aussi lancé en 2019 une «campagne de la curiosité» qui consiste notamment en la mise à disposition gratuite de cours et de webinaires pour les collaborateurs à travers le monde. En 2020, dit Novartis, plus de 30000 personnes y ont participé et plus de 200000 heures de cours ont été suivies dans le cadre de ce programme.

Formations courtes, longues, mises en pratique au travail, impulsion du manager et culture d'entreprise stimulante: si l'acquisition des *soft skills* n'est pas mesurable, les outils pour les développer n'en restent pas moins nombreux. ■

### L'EXPERT

## Licencier avec empathie, une perversion?



STEEVES EMMENEGGER, FONDATEUR D'EMMENEGGER, COMPÉTENCES ET CONSEILS

Au retour d'une formation que je donnais sur le rôle de la fonction RH dans les entreprises et organisations, j'ai entendu à la radio (RTS La Première, *Vacarme*, le 20 mai) qu'il était «impossible de licencier avec empathie et qu'il fallait être pervers pour le faire». C'était les propos d'un ancien directeur des ressources humaines (DRH) qui se considère aujourd'hui comme «repenti», après avoir dû procéder à de nombreux licenciements dans l'un de ses derniers emplois.

Comment peut-on avoir été DRH et sortir une énormité pareille? J'ai moi aussi assumé des fonctions de DRH, et de directeur général, et j'ai également été confronté à ce type de situations, pour des questions de compétences insuffisantes, d'attitudes inappropriées ou encore lors de situations économiques péjorées qui peuvent exiger un *downsizing* (réduction des effectifs) pour sauver ce qui peut encore l'être. Je revendique cependant avoir systématiquement assumé mes responsabilités, dans ces circonstances, avec empathie et même bienveillance. Ceux qui me connaissent jugeront de mon éventuelle perversité...

Un contrat de travail est un lien juridique entre une organisation et un acteur en capacité de lui offrir des ressources nécessaires (des compétences, de l'engagement, des valeurs) pour la

réalisation de sa stratégie. En fonction des situations, les besoins des organisations peuvent évoluer ou changer et des collaborateurs peuvent avoir de la difficulté à y répondre. Quoi de plus pertinent, responsable et raisonnable d'en faire le constat et de prendre les décisions naturelles qui s'imposent dans le respect de chacun?

Déramatisons: la grande majorité des personnes qui ont été confrontées à un licenciement ont retrouvé un emploi plus proche de leurs aspirations et préfèrent leur situation actuelle à la précédente. Plutôt rares sont celles qui sont confrontées à un chômage de longue durée, il ne faut pas en faire une généralité. C'est par ailleurs de la responsabilité de chacun de se tenir au niveau des attentes du marché et de développer régulièrement ses compétences. Du reste, les

employés sont libres aussi de quitter un employeur qui les a bien formés, dans une période pas forcément favorable pour lui, pour gagner quelques francs de plus chez un de ses concurrents.

Le manager bienveillant serait donc celui qui ne licencie jamais? Tout comme l'époux bienveillant est celui qui ne divorcerait jamais? C'est une perception un peu étriquée de la bienveillance, je pense que permettre aux gens de rebondir ailleurs en fait également partie. Les organisations – en particulier dans le service public où il est très difficile de licencier, ou encore qui proposent des conditions d'emploi telles qu'un départ volontaire signifient une baisse de revenus substantielle – se trouvent souvent confrontées à des climats de travail délétères, encore plus préjudiciables pour ceux

qui les subissent qu'un départ bien encadré.

Je suis convaincu qu'on peut dire «oui à l'homme ou à la femme mais non au collaborateur ou à la collaboratrice», qu'on peut licencier avec empathie et respect, offrir son aide dans la période de recherche, mais il n'y a rien de pire, et d'abord pour les personnes concernées, que de rester à un poste qu'on est incapable de tenir.

Par pitié, sortons enfin du schéma manichéen du collaborateur gentil et de l'employeur méchant, les choses sont généralement un peu plus compliquées... La flexibilité de notre marché du travail est une des forces majeures de notre pays, ne brûlons pas cet atout de compétitivité sur l'autel d'une bienveillance naïve. Cher collègue DRH, vous avez bien fait de changer de métier! ■