



L'INTERVIEW

« Nous avons établi un référentiel de compétences comportementales. »



SYLVIE BERNARD-CURIE
ASSOCIÉE, DRH GESTION ET DÉVELOPPEMENT
DES TALENTS DE KPMG FRANCE (AUDIT ET
CONSEIL, 8 500 SALARIÉS)

Vous avez participé au livre blanc de l'Unatti sur les soft skills et l'employabilité (1) qui sort le 1^{er} février. Quelle importance accordez-vous à ces « compétences douces » chez KPMG ?

Il y a vingt ans que l'entreprise s'y intéresse et a commencé à les formaliser. Notre cœur de métier, c'est d'aller chez le client. Les compétences techniques et sectorielles ne font pas tout. Le consultant ou l'auditeur doit être en capacité de comprendre les enjeux et les besoins, et donc d'écouter, de questionner, d'être empathique, curieux, innovant, agile, adaptable. Il doit également être capable de travailler en équipe. Chez KPMG, nous parlons ainsi de « collaboration inclusive », pour désigner l'aptitude à partager ses connaissances, à être constructif dans la critique, à respecter les différentes cultures, puisque nous comptons 50 nationalités en France. Nous avons établi, par famille, un référentiel de compétences comportementales attendues dans chaque rôle : consultant, manager et associé.

Ces compétences relationnelles sont-elles intégrées dans l'évaluation de la performance ?

Oui, c'est un point capital. Il y a deux niveaux, la reconnaissance de la contribution de chacun, et l'appréciation d'un potentiel. Les soft skills sont évaluées par l'observation en situation de travail, qui fait l'objet de feedbacks oraux – que nous souhaitons quotidiens – et écrits deux fois par an lors des entretiens dédiés. Si le collaborateur participe à plusieurs projets, par exemple, il montre de l'enthousiasme. Le manager a alors un rôle de coach, pour l'aider à progresser. Nous avons mis en place au service RH des « people managers », qui sont des mentors. Je recommande à tout nouvel arrivant de faire son autodiagnostic de compétences relationnelles et émotionnelles sur la base de nos référentiels, afin de rester à l'affût de ses points forts et de ses points d'amélioration.

Les soft-skills peuvent-elles s'apprendre ?

Non, elles se développent, si l'individu en a envie. Chacun a son caractère. Nos collaborateurs évoluent dans un environnement apprenant, ils découvrent des projets et problématiques, ont des interactions avec divers métiers, niveaux hiérarchiques, experts. Ils sont avides de sens, ont besoin de se sentir utiles, de se dépasser et ce n'est pas l'apanage de la génération Y. Grâce aux soft skills, ils n'en restent pas au « what », ce qu'on fait, mais abordent le « how », comment on le fait. Et ce sont aussi des formations coachées sur le terrain qui permettent d'y parvenir. **PROPOS RECUEILLIS PAR MARIE-MADELEINE SÈVE**

1) Unatti est une société experte en mentoring via une plateforme en ligne. Son premier livre blanc « Transformation digitale, Soft skills & Employabilité » regroupe de grands témoins et un guide pratique.