

Université Catholique de Louvain

**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, SOCIALES, POLITIQUES ET
DE COMMUNICATION**

LES *SOFT SKILLS* : DES COMPÉTENCES CRITIQUES ?

PAPER 1 : QUELS SONT LES IMPACTS DE L'INTÉRÊT CROISSANT DES
SOFT SKILLS SUR LES POLITIQUES DE GESTION RH ?

PAPER 2 : COMMENT LE DÉVELOPPEMENT DES *SOFT SKILLS* AU SEIN DE
LA POPULATION ACTIVE PEUT-IL AMÉLIORER LES CONDITIONS
D'ACCÈS AU MARCHÉ DU TRAVAIL ?

par Thomas Brichau

Étudiant en master [60] en Sciences du Travail à l'UCL

Promoteur : Prof. Bauduin AUQUIER

Travail présenté dans le cadre du
Master [60] en Sciences du Travail

Année académique 2018-2019

PRÉAMBULE

Ce travail est le fruit d'un cursus de plusieurs années en horaire décalé, d'abord en gestion des ressources humaines et ensuite en sciences du travail, en parallèle d'une activité professionnelle dans la gestion administrative du personnel.

Les enseignements de ce parcours académique combinés à cette activité professionnelle et à la lecture de plusieurs articles dans la presse managériale ces dernières années m'ont amené à m'intéresser aux *soft skills*, des compétences qui focalisent l'attention de nombreux acteurs du marché du travail actuellement.

Ce mémoire poursuit un double objectif. D'abord, il se veut représentatif des apprentissages acquis lors de ce parcours de plusieurs années entre expériences de terrain et formations académiques, et plus particulièrement ceux développés lors du Master 60 en sciences du travail au sein de la faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, et celle des sciences du travail de l'UCL. Ensuite, il a vocation à faire la lumière sur les causes et les enjeux d'un intérêt croissant de nombreux acteurs pour cette notion de *soft skills* depuis quelques années.

Si ce travail est une production individuelle, il n'aurait jamais pu voir le jour sans la contribution de plusieurs personnes que j'ai pu rencontrer ou côtoyer. Par la présente, je souhaite leur adresser mes plus vifs remerciements.

En effet, la confiance, la disponibilité et le soutien de ma partenaire de vie et de mon entourage proche ont été des moteurs pour concilier mes études, mes activités professionnelles et personnelles.

Le partage d'expertises, d'expériences, de visions des enseignants que j'ai pu rencontrer m'ont permis d'aller au-delà de ce que je pouvais imaginer. Je leur en suis extrêmement reconnaissant, et tout particulièrement au Professeur Bauduin Auquier qui a accepté d'encadrer ce mémoire.

Je tiens également à remercier chaleureusement mes compagnons de route lors de mon précédent cursus à l'EPS-EPHEC, et notamment Talin Okmen et Bruno Dubois qui m'ont encouragé et soutenu.

Enfin, je ne remercierai jamais assez l'ensemble des personnes qui ont contribué à ce que je puisse entreprendre et poursuivre des études en cours du soir, et plus particulièrement une enseignante d'exception, Hélène Guilmot, pour sa bienveillance, son soutien et le partage de sa passion pour une approche humaine et responsable de la gestion des ressources humaines.

TABLE DES MATIÈRES GÉNÉRALE

PRÉAMBULE.....	III
TABLE DES MATIÈRES GÉNÉRALE	IV
EXECUTIVE SUMMARY	VII
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	IX
PAPER 1 : QUELS SONT LES IMPACTS DE L'INTÉRÊT CROISSANT DES <i>SOFT SKILLS</i> SUR LES POLITIQUES RH ?	1
TABLE DES MATIÈRES.....	1
INTRODUCTION.....	2
1. LES <i>SOFT SKILLS</i> : EFFET DE MODE OU TENDANCE DE FOND ?.....	4
1.1. L'ÉMERGENCE D'UN INTÉRÊT	4
1.2. UNE « <i>NOTION FAIBLE POUR DES ENJEUX FORTS</i> » (LE BOTERF, 2015).....	6
1.3. UN PHÉNOMÈNE DURABLE	7
2. DÉFINITIONS, CONTOURS ET LIMITES DE CONCEPTS POLYSÉMIQUES.....	9
2.1. LA NOTION DE COMPÉTENCE.....	10
2.2. LA NOTION DE <i>SOFT SKILLS</i>	12
2.3. LA NOTION D'EMPLOYABILITÉ	14
2.4. LA NOTION DE TALENT	16
2.5. DÉFINITIONS SYNTHÉTIQUES.....	17
3. IMPACTS SUR LES POLITIQUES DE GESTION RH :.....	18
3.1. IDENTIFICATION	18
3.2. EVALUATION	20
3.3. DÉVELOPPEMENT	21
3.4. UTILISATION.....	23
3.5. GESTION STRATÉGIQUE DES <i>SOFT SKILLS</i>	23
4. ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES.....	26
5. CONCLUSION	27
6. BIBLIOGRAPHIE	29

PAPER 2 : COMMENT LE DÉVELOPPEMENT DES *SOFT SKILLS* AU SEIN DE LA
POPULATION ACTIVE PEUT-IL AMÉLIORER LES CONDITIONS D'ACCÈS AU MARCHÉ DU
TRAVAIL ?..... 1

TABLE DES MATIÈRES..... 1

INTRODUCTION..... 2

1. LE CONCEPT DE *SOFT SKILLS*..... 4

2. CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE..... 5

2.1. LE MARCHÉ DU TRAVAIL BELGE 5

2.2. ÉVOLUTION DES MENTALITÉS 8

2.3. DES RESPONSABILITÉS PARTAGÉES..... 9

3. LES CONDITIONS D'ACQUISITION ET DE DÉVELOPPEMENT 11

4. LA RECONNAISSANCE DES *SOFT SKILLS* 14

5. LES APPORTS ET LIMITES POTENTIELS 17

5.1. CULTE DE L'EMPLOYABILITÉ 17

5.2. RÉDUCTION DES INÉGALITÉS..... 18

5.3. LIMITES DE LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES..... 19

5.4. PERSPECTIVES 19

6. CONCLUSION 21

7. BIBLIOGRAPHIE 23

NOTE D'ARTICULATION XI

EXECUTIVE SUMMARY

La notion de *soft skills* fait désormais partie du vocabulaire de différents acteurs du marché du travail, et semble séduire autant qu'elle pose question. Ce terme est polysémique tant les contextes d'usage de celui-ci sont variés, et les besoins qu'il sous-tend sont multiples.

Il semble nécessaire de clarifier ce que les *soft skills* représentent aux yeux des différents publics, de comprendre les raisons de cet intérêt croissant pour ce concept, et d'analyser quelles sont les conditions, les apports et limites de son développement, tant pour la population active, que pour les acteurs en gestion RH et institutions publiques concernées.

En effet, le succès de ces compétences semble répondre en partie à l'évolution des besoins du marché du travail, liée à la fois aux progrès technologiques et à la mondialisation. Non seulement, les effets globaux des évolutions en cours créent des tensions sur l'emploi que certains qualifient à juste titre de « destruction créatrice »¹, mais ce sont bien les transformations des tâches et des emplois qui préoccupent particulièrement les différents acteurs du marché du travail.

Les constats de ces dernières années sont assez alarmants : des pénuries de main d'œuvre qui persistent dans certains secteurs d'activités, une évolution de l'économie des pays développés qui accroît la demande de travailleurs qualifiés, l'automatisation de tâches répétitives, ne sont que des exemples. De plus, les projections de nombreuses études de disciplines variées, incitent l'ensemble des acteurs à s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour renforcer l'efficacité des méthodes et outils de formation afin de garantir un haut niveau de compétences et de participation de la population active.

C'est pourquoi, certaines organisations nationales et internationales recommandent d'intégrer cette évolution des besoins dans les programmes d'enseignement et d'investir dans les pratiques de formations tout au long de la vie. Les acteurs en gestion RH semblent avoir un rôle à jouer, tant en termes de méthode de recrutement, de moyens de formations que de capacité à créer les conditions favorables pour que de telles compétences puissent se développer et s'exprimer en situation de travail.

Si les *soft skills* font partie des compétences considérées comme clés pour l'avenir de nos sociétés, elles posent débat sur les apports potentiels et les dérives possibles, notamment en termes d'employabilité, de performance, d'épanouissement, de sécurisation des parcours professionnels et d'égalité d'accès à la formation et au marché du travail.

L'analyse de la littérature au sujet de ces compétences particulières et polymorphes permet de mettre en lumière la pertinence de la gestion des compétences au sens large, des méthodes d'identification, des conditions de développement, des outils d'évaluation et de l'environnement propice à leur expression.

¹ expression associée à l'économiste Joseph Schumpeter (1883-1950) et qui désigne le fait d'observer régulièrement la disparition de certaines activités parallèlement à la création de nouvelles activités économiques.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le terme *soft skills* est fortement utilisé ces derniers temps dans la presse managériale comme dans la littérature scientifique. Cependant, il semble que s'il est si souvent évoqué par différents acteurs de disciplines variées, c'est bien parce qu'il pose question sur des problématiques diverses, qui semblent toutes liées à une préoccupation du devenir de notre société dans un contexte de révolution technologique et de mondialisation : deux phénomènes qui semblent se renforcer mutuellement (Reshef & Toubal, 2017).

Un premier constat qui pose question est celui du phénomène de demande accrue des recruteurs en termes de compétences dites « soft » et de la réponse des candidats qui s'efforcent de les mettre en évidence alors que ces aptitudes semblent difficilement mesurables actuellement. En s'efforçant de définir cette notion, différents experts de disciplines variées y associent d'autres phénomènes sous-jacents non négligeables, et invitent à s'interroger sur la pertinence des outils et méthodes utilisés dans les activités d'identification, d'évaluation et de développement de telles compétences.

Ces activités impactant directement les pratiques de gestion des ressources humaines, il nous paraît utile de nous interroger sur l'évolution des rôles, des responsabilités et de leur traduction dans les différentes politiques de gestion RH.

Cependant, les entreprises n'ont pas le monopole de ces pratiques, ni de cet intérêt pour les *soft skills*. Non seulement les acteurs de l'éducation, de l'enseignement au sens large et de la formation professionnelle sont plus que jamais concernés par le sujet. Mais l'émergence de cet intérêt est également observée chez l'ensemble des acteurs du marché du travail, des représentants politiques et d'autres organisations nationales et internationales.

C'est pourquoi nous souhaitons également nous pencher sur les aspects sociaux et sociétaux d'un tel intérêt au sujet de ces compétences. En effet, déterminer quels sont les besoins actuels et futurs de la population active en termes de compétences « soft », les raisons de ces besoins et les moyens mis en œuvre et à mettre en œuvre nous paraissent indispensables pour comprendre les apports de ces compétences et leurs limites.

Ces deux approches nous permettent de cerner ce besoin de développer des aptitudes qui *a priori* feraient défaut au sein de la population active. Cependant, il nous semble nécessaire d'être critique sur ces apports supposés et de nous intéresser aux phénomènes sous-jacents potentiels.

Les *soft skills* peuvent-elles répondre aussi bien aux besoins des entreprises que de ceux de la population active ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous avons construit ce travail en trois parties. La première partie traite des causes d'un tel intérêt pour les *soft skills* et des conséquences sur les différentes politiques de gestion des ressources humaines. La deuxième partie aborde le sujet des apports et limites d'un développement de telles compétences au sein de la population active, afin d'évaluer si celles-ci répondent effectivement aux besoins pour lesquels elles sont tant sollicitées actuellement.

La troisième et dernière partie, plus succincte, est l'occasion d'opérer une réflexion critique sur les tendances de fond mises en évidence dans les deux premières parties afin de comprendre si les *soft-skills* peuvent aider à concilier les besoins de la population active avec ceux des entreprises. Et si tel est le cas, il s'agira d'identifier quelles sont les conditions pour que cette conciliation soit efficace et bénéfique à tous.

Ce travail traite sur l'aspect critique des *soft skills* à la lumière des publications disponibles actuellement, principalement dans la presse managériale, la littérature en sciences de gestion, en sciences du travail et en sociologie du travail. La plupart des tentatives de réponse aux problématiques abordées ont un potentiel de développement non négligeable dans les années à venir. Nous partons du principe que toute conclusion hâtive ou définitive, sans une contextualisation à la situation particulière dans laquelle il y aurait lieu de l'appliquer, serait contreproductif voire déraisonnable.

PAPER 1 : QUELS SONT LES IMPACTS DE L'INTÉRÊT CROISSANT DES *SOFT SKILLS* SUR LES POLITIQUES RH ?

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	2
1. LES <i>SOFT SKILLS</i> : EFFET DE MODE OU TENDANCE DE FOND ?.....	4
1.1. L'ÉMERGENCE D'UN INTÉRÊT	4
1.2. UNE « <i>NOTION FAIBLE POUR DES ENJEUX FORTS</i> » (LE BOTERF, 2015).....	6
1.3. UN PHÉNOMÈNE DURABLE	7
2. DÉFINITIONS, CONTOURS ET LIMITES DE CONCEPTS POLYSÉMIQUES.....	9
2.1. LA NOTION DE COMPÉTENCE	10
2.2. LA NOTION DE <i>SOFT SKILLS</i>	12
2.3. LA NOTION D'EMPLOYABILITÉ	14
2.4. LA NOTION DE TALENT	16
2.5. DÉFINITIONS SYNTHÉTIQUES.....	17
3. IMPACTS SUR LES POLITIQUES DE GESTION RH :.....	18
3.1. IDENTIFICATION	18
3.2. EVALUATION	20
3.3. DÉVELOPPEMENT	21
3.4. UTILISATION.....	23
3.5. GESTION STRATÉGIQUE DES <i>SOFT SKILLS</i>	23
4. ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES.....	26
5. CONCLUSION	27
6. BIBLIOGRAPHIE	27

INTRODUCTION

Le contexte de mondialisation et de révolution technologique transforme le marché du travail en profondeur, invitant l'ensemble de ses acteurs à se repositionner pour adapter leurs activités aux nouveaux besoins et ainsi garantir la pérennité de celles-ci.

Des projections alarmistes circulent dans la presse régulièrement notamment sur la destruction potentielle de centaines de milliers d'emplois à des horizons relativement proches due à la robotisation et la digitalisation.

Cependant, de plus en plus d'études nuancent ces projections. Celles-ci parlent effectivement de destructions et de créations d'emplois mais mettent en évidence un nombre bien plus important de transformation des tâches et des emplois. Une étude française du Conseil d'orientation pour l'emploi de janvier 2017 montre que moins de 10 % des emplois existants sont susceptibles d'être supprimés. Celle-ci nous apprend cependant que la moitié des emplois actuels sont susceptibles de subir des modifications significatives, et que les évolutions technologiques favoriseraient davantage la création d'emplois qualifiés voire très qualifiés (Conseil d'orientation pour l'emploi, 2017).

Ces références plus sérieuses nous en apprennent davantage sur les nuances quantitatives à apporter, et de surcroît aux aspects qualitatifs non négligeables telles que les transformations des tâches et des emplois, et des besoins qui en découlent, notamment en termes de développement de compétences dites transversales.

La majorité des auteurs en la matière, de secteurs très variés, mettent l'accent sur la nécessité d'innover dans les outils et méthodes d'apprentissage, d'évaluation, et de qualification des compétences, notamment des *soft skills*².

Car en effet, si les projections de destructions et de créations d'emplois semblent importantes, celles qui concernent les transformations des tâches et des emplois incitent les entreprises à revoir leur stratégie de gestion des compétences, en se positionnant comme des organisations apprenantes, agiles et propices au développement de compétences clés, afin de pérenniser leurs activités dans un marché mondialisé et hyperconcurrentiel (Theurelle-Stein & Barth, 2017).

C'est notamment pour ces raisons que nous nous sommes interrogés sur la nature de ces *soft skills*, les conditions de leur développement et leur impact sur la gestion des ressources

² Expression anglophone faisant référence à un ensemble de compétences dites « douces ». Plus d'informations sur sa définition au point 2.2. *La notion de soft skills*.

humaines. Car indépendamment des enseignements que nous en tirons, nous ne pouvons nier le fait que les recruteurs y apportent de plus en plus d'importance dans les procédures de sélection (Albandea & Giret, 2016).

À travers cette revue de la littérature en sciences de gestion, nous avons estimé qu'il était utile d'organiser nos propos en quatre étapes distinctes.

Dans un premier temps, il est question d'effectuer un état des lieux des éléments qui permettent d'expliquer cette attention particulière actuelle portée par les entreprises au sujet des *soft skills* et de déterminer s'il s'agit d'un simple effet de mode ou plutôt d'une tendance de fond. Ensuite, il s'agit de présenter les définitions de différentes notions associées aux *soft skills* pour mieux cerner les éléments essentiels de celles-ci, omniprésentes dans la littérature sur le sujet. Après quoi, il y a lieu d'entrer dans le cœur du sujet, en s'intéressant à l'évolution des rôles des acteurs en gestion RH dans l'identification, l'évaluation et le développement de ces compétences, à travers ses différentes politiques de gestion et sa stratégie. Enfin, nous tenterons d'identifier quelles sont les apports et les limites d'une gestion de ces compétences au sein des entreprises pour mettre en évidence les enseignements en la matière et les nuances nécessaires à une approche documentée des causes et des enjeux d'un tel intérêt pour les *soft skills*.

Si notre propos se veut le plus clair possible sur les enjeux de l'émergence d'un tel intérêt pour ces compétences de la part des acteurs en gestion des ressources humaines, il ne se prétend pas exhaustif sur les définitions de cette notion, qui sont aussi nombreuses que les auteurs qui s'y intéressent.

Cette dissertation représente une tentative de compréhension des phénomènes qui justifient un vif intérêt pour des compétences particulières et se veut un support de réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour répondre aux problématiques de gestion de de développement de ces *soft skills*.

1. LES *SOFT SKILLS* : EFFET DE MODE OU TENDANCE DE FOND ?

Pourquoi les entreprises s'intéressent-elles de plus en plus aux *soft skills* ? Ces compétences sont-elles si indispensables aujourd'hui plus qu'hier ? Le seront-elles davantage encore demain ? Et enfin, vont-elles durablement intégrer les politiques de gestion des compétences en entreprise ?

1.1. L'émergence d'un intérêt

Dans un contexte de transformations des tâches et des emplois, les managers ont tendance à faire usage d'outils et de méthodes simples et rapides pour faire face aux attentes de productivité, faute de temps nécessaire octroyé à ces derniers pour adapter leurs pratiques afin de répondre de manière pertinente aux spécificités de leurs besoins. En effet, certains s'inspirent de bonne foi de méthodes et d'outils ayant fait leurs preuves dans des contextes particuliers et pensent que ces derniers peuvent s'appliquer à leur organisation, sans forcément prendre le temps d'évaluer leur pertinence dans le contexte particulier dans lequel ils veulent l'appliquer (Taskin & Dietrich, 2016).

Un phénomène assez représentatif de la tendance actuelle est l'intérêt partagé des recruteurs et des candidats de centrer davantage l'attention sur les *soft skills* lorsqu'il s'agit d'aborder la question des compétences attendues, détenues ou potentielles, de plus en plus au détriment des compétences dites techniques, équivalentes aux *hard skills*³, alors que ces dernières restent bien souvent des ressources non négligeables en termes de facteur de performance.

Les *soft skills* existaient déjà avant qu'elles ne soient à ce point sur le devant de la scène. Cependant, bien qu'actuellement majoritairement reconnues dans la littérature comme étant des compétences qui peuvent faire l'objet d'apprentissages, ces aptitudes sont parfois considérées comme faisant partie de la personnalité ou d'états émotionnels des individus qui les expriment, voire simplement confondues avec ces derniers. Certains auteurs considèrent même que celles-ci sont figées, peut-être par difficulté historique de mesurer de telles aptitudes traduisant une incapacité à envisager qu'on puisse les développer, les apprendre (Collard, Suquet, & Raulet-Croset, 2015).

Cependant, cette distinction de considération semble s'expliquer par la polysémie de cette notion. En effet, par difficulté de les identifier et de les mesurer, contrairement aux compétences

³ compétences techniques, plus spécifiques à des tâches et activités. Pour plus d'informations, voir au point 2.2. La notion de *soft skills*.

techniques, et par confusion de ce qui relève de réelles compétences avec ce qui relève plutôt de la personnalité ou d'états émotionnels, cette notion n'évoque pas les mêmes réalités d'un auteur à l'autre, ou d'une discipline à l'autre.

C'est pourtant cette distinction de fond qu'il y a lieu d'effectuer pour distinguer les *soft skills* (aptitudes qui peuvent faire l'objet d'apprentissage) de traits de personnalité ou d'états émotionnels (qui sont respectivement innés et passagers). En effet, à titre d'exemple, un collaborateur introverti a beaucoup de chance de le rester toute sa vie. Cependant, l'inciter à cadrer sa manière de communiquer avec ses clients en effectuant des jeux de rôles, des mises en situation, et lui offrir l'occasion d'échanger avec ses collègues sur les pratiques qui facilitent un accueil clientèle efficace, lui permettra de développer sa capacité à soigner sa communication, tout en restant réservé sur l'expression de ses émotions notamment.

Cependant, cet intérêt ne s'explique pas seulement par l'aspect séduisant de cette notion. En effet, ces aptitudes tant recherchées actuellement par les entreprises sont celles qui permettraient aux travailleurs de s'adapter plus facilement aux changements, et de développer davantage leurs compétences que la technologie ne peut actuellement reproduire.

Il est évident que les nouvelles technologies menacent certaines tâches plus que d'autres, en particulier celles qui ont un caractère répétitif ou standardisé. Ce phénomène conduit à un potentiel de complexification et d'évolution global des tâches nécessitant des aptitudes différentes, voire nouvelles.

C'est notamment pour cette raison que ces compétences sont aujourd'hui considérées, par de nombreuses organisations nationales et internationales telles que l'OCDE ou le Conseil Supérieur de l'Emploi, comme clés pour appréhender les défis de transformation des tâches et des emplois (Carrère-Gée, 2018).

En effet, si les technologies peuvent exécuter certaines tâches aujourd'hui avec bien plus d'efficacité que l'homme, elles sont incapables à ce jour d'en reproduire d'autres que l'homme a peine à décrire. Comme l'expliquait Michael Polanyi en 1966, « nous en savons plus que ce que nous pouvons exprimer » (Spiesshofer, 2018).

Le premier réflexe des entreprises face à ces constats est de recruter des profils qui semblent maîtriser de telles compétences, tant numériques que transversales, alors qu'elles n'ont pas forcément toutes les clés en main pour identifier, évaluer voire développer ces dernières. Même si les outils et méthodes d'identification, d'évaluation et de développement de ces compétences

évoluent aux quatre coins du monde, l'utilisation pertinente de ceux-ci semble encore peu maîtrisée par la plupart des acteurs en gestion RH.

Ces derniers ont tout intérêt à investir non seulement dans les outils et méthodes qui permettent de détecter ces compétences, afin de distinguer celles-ci d'autres caractéristiques personnelles, et surtout à s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour développer ces compétences chez les employés qu'elles occupent déjà. Enfin, il s'agit également de repenser l'organisation et les conditions de travail qui permettent aux travailleurs d'exprimer pleinement ces compétences.

Enfin, l'émergence de cet intérêt pour les *soft skills* par les acteurs en gestion RH peut s'expliquer par trois phénomènes qui s'alimentent mutuellement :

- la digitalisation et la robotisation de tâches répétitives et standardisées impliquant un potentiel massif de transformations des activités d'une part non négligeable des emplois,
- l'évolution rapide des activités due à un environnement hyperconcurrentiel nécessitant une capacité d'adaptation de la part des entreprises et des travailleurs,
- le développement des TIC⁴ qui a remodelé les organisations et complexifié les relations professionnelles influencées par la présence accrue du client dans les processus de production (Bailly & Léné, 2015).

1.2. Une « *notion faible pour des enjeux forts* » (Le Boterf, 2015)

Cette citation de Guy Le Botterf (2015) fait référence au concept de compétence au sens large, et non à celui des *soft skills* en particulier, difficile à circonscrire. Elle n'est pourtant pas moins adaptée à ce qui nous occupe. Si la notion de compétence au sens large pose toujours débat, c'est sans doute en partie parce qu'il est périlleux de tenter d'y associer une définition stable et définitive de celle-ci qui ferait consensus auprès de l'ensemble des acteurs qui s'y intéresse.

En effet, même si les plus grands experts ayant étudié les concepts de compétence et de *soft skills* en ont tiré des enseignements non négligeables notamment sur l'observation de leur contribution sur la performance, la réussite personnelle ou professionnelle, l'employabilité ou encore sur l'épanouissement, aucun d'entre eux ne semble en avoir fait le tour de la question.

Les enjeux sont cruciaux pour les parcours individuels comme pour les entreprises, même si les conceptions autour de cette notion semblent en perpétuelle construction.

⁴ Technologies de l'Information et de la Communication.

Cela n'a pas empêché différentes études notamment en neurosciences de démontrer que certaines aptitudes associées à ce concept de compétences « soft » peuvent réellement être développées chez tous les individus et que celles-ci peuvent avoir un impact considérable notamment sur la performance (Maire, 2018).

De plus en plus de responsables en gestion RH ont pris conscience de l'intérêt de recruter des profils qui maîtrisent ces compétences mais n'ont pas encore suffisamment mesuré l'importance de réformer leurs politiques de gestion associées pour les développer en interne afin d'augmenter leur productivité et leur capacité de rétention de tels profils (Wilson, 2019).

Les entreprises se contentent trop souvent de recruter des talents qui semblent par définition difficile à attirer, en soignant leur communication, leur image et en appliquant des incitants pécuniaires pour s'efforcer d'être plus attractives que leurs concurrents, sans se donner les moyens de l'être dans leurs modes d'organisation.

Il s'agit de prendre au sérieux les recommandations de différentes organisations nationales (Conseil Supérieur de l'Emploi), internationales (Union Européenne) voire mondiales (OCDE⁵) qui insistent sur les enjeux du développement des compétences de la population tout au long de la vie. Les entreprises ont un rôle à jouer dans l'identification, le développement et la reconnaissance de compétences clés pour augmenter leur performance, l'employabilité des travailleurs, et par la même occasion, leur satisfaction au travail.

Ces recommandations reposent sur des constats de plusieurs études démontrant que le développement de telles compétences serait parfois plus déterminant que les compétences techniques dans la réussite et l'insertion professionnelle.

L'enjeu est donc de taille, tant pour les entreprises que pour les travailleurs, même si les contours et les conditions de développement des *soft skills* restent encore à préciser.

1.3. Un phénomène durable

Cet intérêt grandissant pour les *soft skills* peut paraître fragile et résulter d'un effet de mode. Mais l'utilité de ces compétences semble critique aux yeux de nombreux auteurs de sources et d'intérêts variés.

⁵ L'Organisation de coopération et de développement économiques.

En effet, l'OCDE, l'UE⁶ et le CNT⁷, pour ne citer qu'eux, insistent depuis quelques années sur le fait que les *soft skills* font partie des compétences à développer en priorité au sein de la population active pour garantir une transition numérique efficace.

Ces compétences sont considérées comme tout autant importantes que celles liées à l'utilisation des TIC, car elles permettent notamment de développer des capacités d'adaptation indispensables aux environnements de travail aux potentiels de transformations non négligeables.

Si différentes institutions insistent sur l'urgence de développer de telles compétences, c'est parce celles-ci permettraient de rattraper le retard que l'Europe, et notamment la Belgique, accuse en termes de numérisation (recours à la robotisation, l'intelligence artificielle, machine learning, ...) par rapport aux concurrents de taille que sont notamment les États-Unis et la Chine (Gaglio & Guillou, 2018).

De plus, il est important de préciser que certains auteurs insistent sur le fait qu'un écart se creuse entre l'évolution rapide des nouvelles technologies et la capacité d'adaptation des travailleurs à ces technologies (Friedman, 2016).

Autrement dit, il existe un potentiel de changements considérable des tâches et des emplois dans nos économies, qui semble concerner la majorité des secteurs d'activité et nécessiter le développement de compétences plus transversales que celles qui étaient jusqu'ici considérées. Ces derniers éléments expriment une tendance de fond d'une évolution qui semble être encore timide : celle de développer les capacités d'adaptation des travailleurs de manière durable face à la numérisation des tâches et des emplois, afin qu'ils puissent mieux gérer les changements à venir et actualiser leurs compétences techniques de manière plus responsable, autonome et pérenne.

Autrement dit, les compétences techniques des travailleurs de demain dépendraient de manière substantielle au développement des *soft skills* des travailleurs d'aujourd'hui. En effet, les compétences techniques sont plus fragiles face à un environnement en pleine mutation. Elles restent cependant indispensables à l'exercice de la plupart des fonctions, mais nécessitent d'être actualisées régulièrement chez les travailleurs.

En outre, il semble important de préciser que les tensions en termes de transformations des tâches et des emplois concernent la majorité des secteurs d'activité, sans pour autant se

⁶ L'Union Européenne.

⁷ Le Conseil National du Travail.

manifester de manière homogène dans chaque secteur, chaque entreprise, chaque emploi et chaque tâche.

Cependant, les évolutions actuelles contribuent à une complexification globale des activités. Et il semble en effet, que celles-ci présentent encore un potentiel d'évolution significatif.

Si autrefois, les évolutions techniques avaient incité les entreprises à diviser le travail à sa plus simple expression, dépossédant les travailleurs de toute possibilité de prise d'initiative, celles que nous observons actuellement incitent l'ensemble des acteurs à responsabiliser davantage les travailleurs dans leur capacité à gérer des situations de plus en plus complexes.

Si les méthodes de gestion par objectif avaient déjà initié cette tendance, celles émergentes depuis le début des années 2000 de gestion par compétence accentuent davantage ce phénomène.

Pour clore le débat sur la durabilité du phénomène en cours, les responsables en gestion stratégique des ressources humaines doivent distinguer les effets de mode de ce qui relève d'une tendance de fond, et se donner les moyens de répondre aux besoins spécifiques par des solutions adaptées, notamment dans le cas de la gestion des compétences pour répondre aux besoins de l'entreprise et de l'ensemble des parties prenantes (Taskin & Dietrich, 2016).

Il s'agit donc de gérer davantage le capital humain de l'entreprise, tant dans l'exploitation de celui-ci que dans le développement durable des personnes, en changeant les conceptions et pratiques du passé devenues obsolètes au regard des évolutions complexes actuelles et à venir (Gendron, 2011).

En effet, investir dans le capital humain de manière quantitative et qualitative est essentiel pour renforcer et pérenniser les activités économiques (Conseil supérieur de l'emploi, 2018).

2. DÉFINITIONS, CONTOURS ET LIMITES DE CONCEPTS POLYSÉMIQUES

Avant de nous intéresser aux impacts de cet intérêt croissant de nombreux acteurs du monde du travail au sujet des *soft skills* sur les différentes politiques de gestion RH, il y a lieu de clarifier cette notion ainsi que celles de compétence au sens large, d'employabilité et de talent.

Tenter de les définir n'est pas une mince affaire tant ces notions sont polysémiques étant donné la grande variété des besoins qu'elles sous-tendent de la part d'acteurs de disciplines bien différentes.

Nous nous efforçons donc de définir celles-ci de manière prudente et nuancée sans prétendre à une exhaustivité qui satisfasse tous ces acteurs, mais surtout pour clarifier nos propos situés dans une approche disciplinaire relative aux sciences de gestion.

2.1. La notion de compétence

La notion de compétence pose débat depuis de nombreuses années. Les raisons d'une absence de consensus résident dans la grande variété des usages de cette notion.

En effet, la conception de cette notion par les professionnels en gestion RH n'est pas la même que pour les ergonomes, les psychologues ou les pédagogues, pour ne citer qu'eux.

De même, une compétence à identifier n'est pas forcément considérée de la même manière dans un processus de recrutement, de formation ou d'évaluation.

Cependant, même si beaucoup de disciplines différentes s'y intéressent, nous pouvons observer des points de convergence et davantage pour l'usage qui nous intéresse : celui des acteurs du monde de l'entreprise.

Un premier élément important, c'est qu'une compétence est le fruit d'apprentissages. C'est pourquoi nous souhaitons débiter notre tentative de définition à partir d'une définition pédagogique de la compétence.

L'article 5, 1° du Décret « Missions » a défini la compétence comme étant l'« aptitude à mettre en œuvre un ensemble organisé de savoirs, savoir-faire et d'attitudes permettant d'accomplir un certain nombre de tâches » (Communauté française de Belgique, 1997).

D'autres auteurs s'interrogeant sur les usages de référentiels de compétences à l'université se sont accordés sur une autre définition : « la compétence mobilise un ensemble de ressources multiples permettant de résoudre une tâche dont la finalité est significative et apparente pour l'apprenant, permet de générer une réponse adéquate dans une situation singulière, sera considérée comme telle si elle est jugée efficace par autrui [...] » (Postiaux, Bouillard, & Romainville, 2010).

Si la notion de compétence relève selon certains auteurs du savoir être (Durant, 2015), ou d'une capacité d'agir (Perrenoud, 1997), celle énoncée par Marc Romainville semble être suffisamment représentative des multiples définitions consultées au fil de nos recherches pour circonscrire la notion dans nos propos :

« Une compétence est un ensemble intégré et fonctionnel de savoirs, savoir-faire, savoir être et savoir devenir qui permettront, face à une catégorie de situations, de s'adapter,

de résoudre des problèmes et de réaliser des projets » (Postiaux, Bouillard, & Romainville, 2010).

Enfin, Guy Le Boterf (2017), à travers ses nombreux travaux sur cette notion, a contribué à sa définition en mettant en évidence déjà depuis les années 90, certains aspects éclairants. En effet, il met en évidence le fait qu'une compétence consiste en une capacité d'agir dans une famille de situations, en créant et en mobilisant une combinaison de ressources internes (propres à l'individu) et externes (propres à son environnement) (Le Boterf, 2017).

Ces définitions mettent en évidence plusieurs aspects importants qui mettent en lumière les nuances nécessaires à la gestion des compétences.

En effet, la compétence est une capacité d'action dans différentes situations. Cette capacité réside dans l'aptitude à créer et mobiliser différentes ressources internes et externes à l'individu, adaptées aux besoins du contexte et de l'objectif poursuivi. Elle est dynamique, évolutive, se construit en situation, dans une réalité sociale qui la reconnaît et la valorise que si elle est perçue comme utile.

Nous l'avons compris, une compétence n'est pas une capacité innée. Elles s'acquièrent par l'apprentissage, l'expérience de situations vécues, l'implication du sujet dans l'action située. Son acquisition et son développement sont conditionnés à la volonté d'atteindre un objectif qui est reconnu comme utile dans une famille de situations déterminées.

Ces définitions nous font remarquer qu'une compétence est relative à une situation particulière et nécessitant une action relativement complexe. L'idée ici est de distinguer la notion de compétence à celle de savoir-faire qui n'en est qu'une des ressources. Le savoir-faire peut être mobilisé afin de répondre à une situation familière, tandis que la compétence est la capacité à mobiliser plusieurs « niveaux » de savoirs (dont les savoir-faire) adaptés à une situation plus complexe (Durant, 2015).

Notons également que toute compétence est évolutive, dynamique, perfectible et susceptible d'obsolescence si elle n'est pas régulièrement mise en pratique, surtout dans des situations qui évoluent rapidement.

Les spécificités de ce concept de compétence nous amènent à nous interroger sur la manière dont elles sont considérées par les différents acteurs de l'entreprise.

En effet, prendre en compte l'ensemble des aspects évoqués ci-dessus rend compte de la complexité des différentes activités d'identification, d'évaluation, d'acquisition et de mise en pratique d'une compétence.

S'intéresser à la gestion des compétences dans un contexte de numérisation rend évident l'apparition de pénuries de compétences, parce que de nouvelles activités apparaissent et parce que les activités existantes évoluent, de manière assez soutenue pour certaines.

Une typologie des compétences peut rendre compte de certaines précautions à prendre dans le contexte qui nous occupe. En effet, nous pouvons classer grossièrement celles-ci par celles qui sont spécifiques à des situations professionnelles et celles qui sont relatives à un contexte généralisé de changements importants et relativement constant.

En effet, le sujet qui nous occupe est caractérisé par la distinction de considération et donc de gestion de compétences relatives à des activités professionnelles spécifiques par rapport à d'autres qui sont plus transversales et donc moins relatives à une activité professionnelle spécifique.

Il semble d'ailleurs que ces dernières soient celles qui font le plus défaut en entreprise actuellement et potentiellement davantage dans les années à venir.

Enfin, la notion de compétence est évolutive et dépend en partie des besoins dynamiques des entreprises. Ce sont notamment les pénuries actuelles et potentielles qui font évoluer cette dernière et qui amènent aujourd'hui de nombreux acteurs à s'intéresser aux *soft skills*, des compétences critiques qui semblent pouvoir répondre aux enjeux des évolutions actuelles et potentielles.

2.2. La notion de *soft skills*

Le terme de *soft skills* de plus en plus utilisé dans la littérature francophone en sciences de gestion notamment, recouvre de nombreuses compétences.

En effet, souvent utilisé au pluriel, ce terme fait référence à plusieurs ensembles de compétences assez diverses mais ne doit pas être confondu avec des traits de personnalité ou des états émotionnels (Maire, 2018).

Plusieurs approches sont envisageables pour définir cette notion, notamment celle de sa définition par rapport à ce qu'elle exclut. En effet, les *soft skills* se définissent par opposition aux *hard skills*. Les *hard skills* étant l'ensemble des compétences spécifiques à des activités ou à des disciplines déterminées que nous pouvons acquérir notamment en milieu académique ou

en milieu d'apprentissage formels (Gaussel, 2018). Les *soft skills* quant à elles représentent des compétences plus transversales, qui sont semble-t-il, fort peu voire quasi pas développées, du moins formellement, en milieu scolaire ou académique.

C'est sans doute pour ces raisons, qu'elles sont notamment citées parfois comme étant des compétences non-académiques (Duru-Bellat, 2015) (Bailly & Léné, 2015), non-scolaires (Auverlot & Canvel, 2017), voire même non-cognitives (Albandea & Giret, 2016).

Une autre tentative de circonscrire cet ensemble de compétences dites « soft » est de les décrire en identifiant ce qu'elles ont en commun, ce qui en font des compétences si particulières et tant convoitées. En fait, il s'agit d'un ensemble a priori assez confus de compétences que les technologies actuelles ne parviennent pas à reproduire. La distinction est donc floue puisque les technologies évoluent, notamment grâce aux neurosciences.

Cependant, les auteurs qui font référence aux *soft skills* parlent notamment de :

- Compétences douces (Theurelle-Stein & Barth, 2017) ;
- Compétences humaines (Brasseur & Magnien, 2009) ;
- Compétences socio-émotionnelles (Minichiello, 2017) ;
- Compétences sociales et relationnelles (Camus, 2011) ;
- Compétences sociales et comportementales (Albandea & Giret, 2016) ;
- Compétences transversales (Lainé & Diaye, 2018) ;
- Attitudes (Gaussel, 2018) ;
- Savoir-être (Theurelle-Stein & Barth, 2017) ;
- Savoir devenir (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013).

Ce que nous pouvons retenir de cette liste non exhaustive est le fait que ces ensembles de compétences diffèrent des compétences techniques, sont difficilement imitables par une technologie et peuvent être utiles dans des contextes très variés. Elles permettent d'ailleurs d'adopter des comportements qui améliorent la communication, les interactions, la collaboration voire les capacités d'apprentissage (Albandea & Giret, 2016).

Cependant, si elles sont moins spécifiques à une discipline ou à des activités particulières, elles ne nécessitent pas moins une définition située selon les usages dans lesquelles elles sont sollicitées. En effet, citer celles-ci de manière décontextualisée n'a pas de sens si nous souhaitons qu'elles soient adaptées aux situations qui les exigent.

C'est pourtant ce qui est notamment observé couramment dans les offres d'emploi, les référentiels de compétences ou descriptifs de fonction. On parle souvent de flexibilité,

d'empathie, d'orientation client, d'esprit critique, par exemple. Cependant, sans précision sur le contexte dans lesquelles ces compétences sont ou doivent être sollicitées, ces « qualités » ne peuvent pas être objectivement et efficacement identifiées, évaluées, reconnues ou développées.

De plus, ces exemples peuvent également faire référence à des notions qui relèvent de qualités innées ou d'états émotionnels, laissant place à des confusions entre des compétences et d'autres caractéristiques qui n'en sont pas. En effet, l'extraversion n'est pas une compétence mais un trait de caractère. De même, la motivation est relative à un état émotionnel et varie fortement d'une situation à une autre.

Ces confusions sont fréquentes, et risquées si nous pensons aux conséquences que cela peut représenter pour des candidats qui ne présenteraient pas ces caractéristiques.

Néanmoins, ces compétences semblent actuellement occuper une place de plus en plus importante par rapport aux compétences techniques dans différents domaines tels que l'éducation, la sociologie et le management, dont les acteurs s'interrogent sur les moyens à mettre en œuvre pour mieux les développer, les identifier et les évaluer.

Nous pouvons dès lors définir les *soft skills* comme étant un ensemble de compétences sociales, relationnelles et comportementales, majoritairement non académiques (actuellement) et transversales.

Cette dernière notion de transversalité est une des raisons de cet intérêt croissant, dans le sens où elles permettent aux individus qui les acquièrent et les entretiennent de s'adapter plus efficacement à de nouvelles tâches, de nouvelles situations, de nouveaux emplois, quel que soit le secteur d'activité.

C'est d'ailleurs pour cette raison que ces compétences transversales sont reconnues comme un facteur non négligeable d'employabilité, malgré l'imprécision consensuelle de cette notion (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013).

2.3. La notion d'employabilité

L'employabilité désigne la capacité d'adaptation à un emploi. Il peut s'agir de l'adaptation aux exigences pour intégrer le marché du travail (trouver un emploi), pour conserver son emploi (maintien des compétences) ou pour répondre aux évolutions des tâches au sein d'un même emploi, voire à un nouvel emploi dans une même organisation.

En effet, l'OIT⁸ a défini cette notion comme étant « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle » (Organisation Internationale du Travail, 2000).

Cette notion est assez abstraite, mais elle est plus que jamais d'actualité. Les perspectives tendent à renforcer encore plus son importance tellement les projections de mutation des tâches et des emplois semblent s'intensifier de jours en jours.

En effet, la population active fait face aujourd'hui à une instabilité qui interroge l'ensemble des acteurs du marché du travail sur les moyens à mettre en œuvre pour garantir des taux de vacance d'emploi et de chômage les plus bas possible.

Néanmoins, l'ampleur de cette notion dépend du point de vue adopté. L'employabilité à l'échelle d'une entreprise est surtout considérée comme une capacité d'adaptation face à différents types de mobilités au sein de l'entreprise. En revanche, un travailleur aura tendance à concevoir cette notion comme sa capacité à s'adapter à une série d'activités professionnelles, quelle que soit l'entreprise dans laquelle s'exercent ces activités.

L'employabilité est devenue un enjeu majeur, à tel point que l'ensemble des acteurs ont tendance à prendre en compte davantage les compétences transversales, au détriment parfois de compétences plus spécifiques, voire techniques.

De fait, cette notion évolue avec les spécificités du marché du travail. Si autrefois elle dépendait surtout du niveau de qualification, *a priori* révélateur de détention de compétences plus techniques, elle est aujourd'hui davantage associée aux capacités effectives de la population active. Ces capacités effectives dépendent des compétences techniques, de plus en plus des compétences « soft », et également d'autres facteurs que les compétences en elles-mêmes. En effet, l'employabilité dépend des conditions dans lesquelles les compétences ont été acquises, celles dans lesquelles elles s'exercent et enfin celles dans lesquelles elles devront s'exprimer.

En effet, cette quête d'employabilité est relative au besoin des entreprises d'occuper des travailleurs qui présentent des capacités et une volonté d'adaptation, d'apprentissage et de flexibilité intellectuelle plus importantes qu'hier (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013).

C'est pourquoi le concept d'employabilité est de plus en plus considéré comme l'affaire de tous : et notamment celle des entreprises. Celle-ci dépendant notamment de l'intention de développer de nouvelles compétences, l'entreprise a tout intérêt à créer les conditions

⁸ l'Organisation Internationale du Travail.

favorables pour que cela soit rendu possible. Il s'agit donc notamment pour l'entreprise de travailler sur la satisfaction de ses travailleurs pour qu'ils soient susceptibles de manifester cette intention.

En effet, le développement des compétences contribuant à l'employabilité des travailleurs relève tant de l'entreprise, des travailleurs que des politiques publiques tels que l'enseignement et les services publics de l'emploi.

Enfin, son développement est devenu stratégique pour les entreprises car bien que complexe et coûteuse à gérer, elle représente aujourd'hui un facteur d'attractivité et de rétention des talents dotés des compétences clés pour pérenniser ses activités (Baruel Bencherqui, Kefi, Le Flanchec, & Mullenbach, 2012).

2.4. La notion de talent

La notion de talents est directement liée à l'importance de l'intérêt porté par les entreprises à la notion de compétence et de l'importance de les détenir, les retenir et les exploiter pour se situer dans un marché hyperconcurrentiel.

En effet, la notion de talent reflète l'intérêt de l'entreprise de détenir les profils qui représentent des ressources rares, aux compétences qui permettront de faire la différence face aux enjeux potentiels des activités de l'entreprise. L'idée est d'attirer des profils qui trouveront des solutions créatives, et qui pourront s'adapter rapidement à des situations complexes à venir (Menger, 2018).

La gestion des talents marque une intention de disposer des ressources rares, difficilement imitables, auxquelles il est possible de déléguer certaines responsabilités face à des enjeux potentiellement complexes.

Pour les entreprises qui adoptent une stratégie explicite de gestion de talent, l'enjeu réside dans leur capacité à les attirer, les retenir, les faire évoluer et exploiter leur plein potentiel. Il s'agit de penser des parcours spécifiques, adaptés à un apprentissage et un usage efficace des ressources dont ce dernier a besoin pour atteindre les objectifs de solutions difficilement imitables et qui répondent mieux que la concurrence aux besoins de l'ensemble des parties prenantes (Thévenet, et al., 2015).

Actuellement, la notion de talent tend à se généraliser à l'ensemble des travailleurs d'une entreprise, ou en tout cas, ceux qui sont considérés comme permanents (pas les intérimaires ou

sous-traitants par exemple), pour qui le rapport avec la hiérarchie devient de plus en plus personnalisé.

Le talent est ici considéré comme une capacité d’agir dans un environnement incertain, caractérisé par une aptitude à identifier ses propres capacités et à les modifier si nécessaire. Cependant cette notion est relative à l’évolution des compétences et à leur répartition sur le marché du travail (Menger, 2018).

2.5. Définitions synthétiques

Si ces différentes notions n’ont pas de définition réunissant l’ensemble des experts, ces derniers sont tout de même d’accord sur certains points.

- Une compétence est une capacité à mobiliser différentes ressources afin de résoudre une situation complexe dans un contexte particulier. Elle s’acquiert, s’exprime et s’évalue dans l’interaction et en situation.
- Les *soft-skills* sont un ensemble de compétences qui regroupe des compétences humaines, relationnelles, émotionnelles, sociales et transversales. À l’inverse des compétences techniques, elles semblent à ce jour moins susceptibles d’être reproduites par des technologies telles que l’automatisation ou la robotisation.
- L’employabilité est la capacité à trouver ou conserver un emploi, à progresser et s’adapter aux changements.
- Le talent est ici considéré comme une capacité d’agir dans un environnement incertain, caractérisé par une aptitude à identifier ses propres capacités et à les modifier si nécessaire (Menger, 2018).

Ces notions sont actuellement omniprésentes dans les revues de gestion, dans le vocabulaire des acteurs de l’éducation, des politiques publiques et des acteurs RH.

Nous tenons à préciser que nous choisissons de retenir et utiliser le terme de *soft skills* car il regroupe ces différents ensembles et sous-ensembles de compétences qui bouleversent aujourd’hui la notion de gestion des compétences au sens large au sein des entreprises. Une des autres appellations citées lors de notre tentative de définition serait selon nous partielle par rapport au concept auquel nous faisons référence.

Voyons maintenant en quoi ces notions, et particulièrement celle de *soft skills*, peuvent être révélatrices de phénomènes en cours et ce que ceux-ci permettent de nous enseigner sur l’avenir des politiques et responsabilités des acteurs en gestion des ressources humaines.

3. IMPACTS SUR LES POLITIQUES DE GESTION RH :

Les constats que nous avons effectués sur les tendances actuelles en jeu au sujet des *soft skills* et les tentatives de circonscrire les notions de compétence, de *soft skills*, d'employabilité et de talent nous permettent de poursuivre nos réflexions visant à comprendre quelles sont les conséquences effectives et potentielles de cet intérêt pour ces compétences sur les stratégies et politiques de gestion des ressources humaines.

Nous choisissons de faire l'état de la littérature sur les impacts potentiels de ces tendances de fond sur les différentes politiques concernées en nous intéressant aux changements qui s'opèrent, aux avis des experts en sciences de gestion, à leurs recommandations et aux évolutions possibles.

Nous avons fait le choix méthodologique d'aborder ces questions en structurant notre approche selon les différents processus clés de gestion de compétences que sont l'identification, l'évaluation, le développement et l'utilisation de ces compétences. Nous aborderons ensuite l'impact global sur la gestion stratégique de ces compétences.

3.1. Identification

Les processus d'identification des compétences sont un préalable à toute volonté de gestion pertinente de celles-ci par l'entreprise.

En effet, ce processus est un préalable à toute activité de recrutement, de formation, voire d'évaluation et connu par tout acteur en gestion RH ayant pratiqué ou étudié la GPEC⁹.

Cette pratique est couramment utilisée pour diagnostiquer la différence entre les besoins et les acquis en termes d'effectifs et de compétences, afin d'établir des plans d'action réguliers en matière de gestion des mobilités et des formations.

Cependant, la GPEC repose sur l'utilisation d'outils et de pratiques spécifiques à l'évaluation de compétences techniques (*hard skills*) et ne tiendrait pas suffisamment compte des spécificités des besoins en termes de compétences « douces » (Theurelle-Stein & Barth, 2017).

Ce constat rejoint les nombreuses critiques de l'inadéquation des référentiels de compétences avec la gestion particulière que requiert celle des *soft skills*.

L'identification des compétences concerne tant la définition du besoin pour une fonction, un service ou une organisation, que celle de sa traduction en termes de capacités, d'aptitudes

⁹ Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

situées et de comportements attendus. Elle nécessite une décontextualisation pour permettre une catégorisation, mais exige une recontextualisation pertinente au regard des situations dans lesquelles elles sont évaluées, reconnues, développées ou sollicitées.

Ces outils d'identification et de catégorisation doivent davantage être élaborés dans un esprit d'évolution constante de leur contenu.

En effet, la catégorisation des *soft skills* dans des référentiels implique de prendre en compte un large éventail de situations dans lesquelles chaque compétence serait susceptible d'être nécessaire, alors que les situations dont il est question sont de plus en plus difficile à appréhender et dynamiques. Il est évident que la tâche comporte des obstacles non négligeables, et pose question sur les auteurs de tels référentiels et sur la nécessité pour ces derniers d'impliquer l'ensemble des parties susceptibles de rendre compte des besoins effectifs, potentiels et évolutifs dans chaque situation identifiée (Vrillon, 2019).

La critique principale qui est faite sur l'élaboration et l'usage de tels référentiels fait référence à la nécessité de renouveler les outils de gestion RH afin de rendre compte de la réalité des besoins en situation de travail, qui est complexe, car constituée d'événements normaux et perturbés dont il faut tenir compte pour que les pratiques associées soient congruentes avec les déclarations d'intention quant à leurs usages (Batal & Fernagu Oudet, 2013).

Il semble que ces critiques soient pertinentes si nous comparons ces pratiques effectives avec les éléments caractéristiques de la définition de compétence. La volonté d'identifier des aptitudes difficilement objectivables et de les catégoriser, de manière décontextualisée pour mieux les mesurer dans des contextes particuliers semble paradoxal. Ce paradoxe est d'autant plus flagrant face à l'accélération des changements que subissent les tâches et les emplois, rendant ces outils obsolètes dès leur construction (Batal & Fernagu Oudet, 2013).

Plusieurs conceptions peuvent ainsi se justifier. Soit il s'agit d'enrichir ces outils d'identification en intégrant l'ensemble des parties prenantes et en faisant preuve d'une grande créativité pour les rendre dynamiques, soit il est question de centrer l'activité d'identification sur le diagnostic des besoins, au-delà des compétences. Cette dernière invite à reconsidérer une gestion décentralisée et collective des compétences des travailleurs, en acceptant l'idée que d'autres paramètres que les compétences elles-mêmes peuvent être mesurés pour contrôler l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Pourtant, de nombreux outils sont développés pour aider à identifier, évaluer ou développer des compétences. Il semble que ces derniers puissent offrir des possibilités d'usages intéressants,

pour autant que leur utilisation soit pertinente et combinée avec d'autres méthodes et outils qui tiennent compte de la réalité et de la complexité des situations dans lesquelles ils sont utilisés.

Nous comprenons que l'identification des *soft skills* n'est pas chose aisée. Cette activité nécessite elle-même des connaissances et compétences spécifiques notamment à l'utilisation d'outils associés qui sont de plus en plus sophistiqués. Les pratiques d'identification de *soft skills* peuvent être appliquées à certaines conditions : elles doivent se construire et être définies collectivement, idéalement avec les principaux concernés, de manière suffisamment nuancée et contextualisée pour se rapprocher le plus possible de la réalité des besoins et des situations dans lesquelles elles seront utilisées.

Enfin, l'émergence de l'intérêt pour les *soft skills* met en évidence la nécessité de repenser certains outils et peut ainsi contribuer à l'amélioration des politiques de gestion RH.

Néanmoins, remettre en question certaines pratiques ne signifie pas forcément de jeter le bébé avec l'eau du bain. Les méthodes d'identification des besoins en compétences via le management par objectif et la GPEC ont permis de faire évoluer les pratiques d'évaluation, de formation, de rémunération et d'organisation du travail.

Ces dernières nécessitent à minima des ajustements de la part des acteurs en gestion RH désireux d'intégrer les *soft skills* dans la gestion des compétences.

3.2. Evaluation

L'activité d'évaluation des *soft skills* est également une tâche qui peut se révéler complexe, notamment pour les mêmes raisons de complexité de leur identification.

Si nous revenons sur le sujet de la pertinence des référentiels de compétences, nous devons ici considérer leur utilisation. Et celle-ci pose évidemment des questions légitimes. En effet, il s'agit d'évaluer si un individu présente un certain niveau de maîtrise d'une compétence alors que les *soft skills* s'expriment par définition de manière combinée, et de manière différente d'un individu à l'autre, et d'une situation à l'autre (Vrillon, 2019).

En effet, il s'agit de tenir compte de l'ensemble des caractéristiques évoquées dans notre définition de la compétence, elle dépend de la situation, des ressources disponibles (internes et externes à l'individu), des spécificités de l'individu et de son caractère dynamique et évolutif (Gaussel, 2018).

Une politique d'évaluation a pour objectif de rendre compte de l'adéquation des activités effectives des travailleurs avec ce que l'entreprise attend de ces derniers (Thévenet, et al., 2015).

Un management par compétence implique une remise en question de la pertinence des outils d'évaluation tels que les référentiels ou portefeuilles de compétences qui ne tiennent pas suffisamment compte de la variété et de la spécificité des situations dans lesquelles ces compétences sont mobilisées, et donc de la réalité du contexte dans lequel celles-ci s'expriment (Batal & Fernagu Oudet, 2013).

En effet, dans cette approche renouvelée du management, axée sur la gestion des compétences, il s'agit d'évaluer si les objectifs opérationnels sont en bonne voie d'être atteints, mais aussi de veiller à ce que les compétences explicitement identifiées comme adéquates à la fonction, au service ou à l'organisation soient développées ou sur la bonne voie pour en acquérir un niveau de maîtrise suffisant pour la fonction et de sa potentielle évolution.

Les conditions d'évaluation pertinente de *soft skills* semblent coûteuse car elles nécessitent de simuler les conditions similaires aux situations de travail réel dans lesquelles elles s'expriment.

C'est pourquoi, l'évaluation effective des compétences techniques d'un candidat en entretien de sélection dépendra principalement de ses qualifications et de ses expériences, quand bien même celles-ci ne sont pas une garantie de compétences mais permettent de se faire une idée acceptable de celles-ci.

Encore une fois, l'importance accordée à l'évaluation des *soft skills* ne doit pas occulter la pertinence nuancée des qualifications.

De nombreux outils permettent à ce jour d'évaluer les compétences supposées être des *soft skills* mais se heurtent à certains courants de pensées dont celui des ergonomes qui insistent sur les aspects situés des compétences, qui sont distribuées entre les individus, et collectives car elles se manifestent dans un contexte social (Duflos, 2016).

Il semble plus réaliste et judicieux de mesurer les résultats de l'exercice de ces compétences pour en évaluer l'efficacité au regard des ressources disponibles.

3.3. Développement

Les constats de nombreuses études menées notamment par l'OCDE montrent que la formation professionnelle est cruciale pour faire face aux enjeux de la digitalisation, non seulement en termes d'accès à la formation, qu'en termes de méthodes et pratiques de formation adaptées aux spécificités de chaque entreprise (Carrère-Gée, 2018).

Le développement de compétence s'effectue par des individus en situations, qui doivent opérer une analyse critique permanente des actions et de leurs conséquences, ainsi que du choix des

ressources à mobiliser. La nécessité de cette attention collective permanente s'explique par le caractère perpétuellement inachevé et évolutif de toute compétence (Jonnaert, 2017).

Le développement de *soft skills* répond aux mêmes besoins que celui des compétences techniques mais exige davantage une approche collective de construction de ces aptitudes, du fait de leur complexité qui rend d'autant plus nécessaire une approche collective de leur reconnaissance et d'estimation de leur utilité.

Cependant, toute activité de développement nécessite au préalable une activité d'identification des besoins, qu'il est évidemment intéressant et important d'effectuer collectivement. Ce diagnostic, idéalement dynamique, permet d'établir les besoins concrets en formations, ou plus précisément en besoins d'apprentissages.

Cette dernière nuance a du sens car il serait illusoire de confondre apprentissage et formation. En effet, non seulement, nous pouvons acquérir des compétences en dehors de la formation, mais nous pouvons également suivre des formations et n'acquérir aucune compétence nouvelle. Ce sont donc bien deux activités distinctes, qui n'empêchent pas, fort heureusement, d'apprendre en formation (Carré, 2015).

C'est pourquoi une politique de formation adaptée à un besoin de développer des compétences relationnelles, émotionnelles voire humaines semble avoir une vocation plus large que celle de d'organiser des formations formelles, facilement mesurables certes, mais sans garantie de réels apprentissages.

Rappelons que l'objectif du développement des *soft skills* est lié au besoin d'employabilité qui dépend notamment de l'intention des travailleurs à acquérir de nouvelles aptitudes. Tenant compte des enseignements de certaines études sur les liens entre la satisfaction au travail et l'intention de développer son employabilité (Baruel Bencherqui, Kefi, Le Flanchec, & Mullenbach, 2012), il s'agit notamment pour l'entreprise de prendre davantage en compte l'environnement global de l'organisation (l'identification de valeurs partagées, la construction d'une identité collaborative, l'instauration d'espaces d'échanges informels, une politique dynamique de formation, ...) pour créer les conditions favorables à l'acquisition et à l'exercice des compétences identifiées comme utile à l'entreprise par l'ensemble des parties prenantes (Collard, Suquet, & Raulet-Croset, 2015).

Enfin, notons que par son caractère évolutif et dynamique, toute compétence nécessite d'être exercée régulièrement si l'on souhaite qu'elle reste efficace aux situations elles-mêmes évolutives. C'est pourquoi les acteurs RH et les managers doivent offrir les conditions propices

à ces apprentissages. L'organisation doit favoriser l'acquisition de compétences en utilisant les pratiques qui conviennent aux spécificités des compétences qu'elle souhaite voir développer en son sein, notamment par les apprentissages informels (Lainé & Diaye, 2018).

3.4. Utilisation

Identifier des compétences utiles à l'atteinte d'objectifs, évaluer celles-ci auprès de travailleurs ou de candidats et s'assurer de les développer ne suffit pas à leur mobilisation effective dans les situations qui les exigent.

Autrement dit, disposer de travailleurs compétents n'est pas une condition suffisante à l'utilisation de leurs compétences. Par exemple, si un travailleur se voit contraint de respecter des consignes émanant de procédures figées et imposées, il n'aura que peu de marge de manœuvre pour exprimer ses compétences.

Il est important de s'assurer que ces conditions d'expression, d'utilisation soient réunies pour non seulement s'assurer que ces compétences soient mobilisées pour poursuivre les objectifs de performance de l'entreprise, mais aussi pour maintenir, entretenir, peaufiner celles-ci, collectivement au regard des évolutions que peut vivre l'entreprise.

Ces conditions sont en grande partie relatives à celles des conditions d'apprentissage décrites plus haut, telles que les valeurs de l'entreprise, l'existence de possibilités d'échanges informels, la formalisation d'espaces d'échanges plus formels sur les besoins et l'évolution des objectifs notamment. Celles-ci sont propres à chaque entreprise, voire à chaque service ou individu. Elles doivent de toute évidence laisser place à la prise d'initiative, à la reconnaissance équitable de comportements adéquats tels que l'implication, l'esprit collaboratif ou d'entreprendre.

Enfin, il s'agit également de s'assurer que les compétences clés de l'entreprise soient régulièrement sollicitées chez les travailleurs pour d'une part faire en sorte que celles-ci restent maîtrisées par ces travailleurs, et d'autre part que ces travailleurs aient régulièrement l'occasion de les actualiser au regard de l'évolution des situations qu'ils vivent.

Encore une fois, il ne s'agit pas de remplacer des compétences obsolètes par de nouvelles compétences, mais plutôt d'améliorer les compétences existantes autant que possible pour éviter qu'elles deviennent obsolètes.

3.5. Gestion stratégique des *soft skills*

L'analyse des différentes activités de gestion des *soft skills* amènent à repenser la stratégie de gestion RH au sens large. Intégrer la gestion de telles compétences est une aubaine pour adopter

une approche renouvelée des différentes politiques de gestion au regard des objectifs dynamiques de l'entreprise (Loufrani-Fedida & Saint-Germes, 2013).

En effet, le choix d'intégrer la gestion de compétences « soft » dans la stratégie RH semble s'imposer pour pérenniser les activités des entreprises mais ce choix semble parfois peu assumé par l'inadéquation des pratiques observées. Et malheureusement, certaines intentions de gestion laissent penser que l'intérêt croissant pour les *soft skills* est parfois synonyme d'un désintérêt pour les compétences plus techniques (Collard, Suquet, & Raulet-Croset, 2015).

Prétendre intégrer ces compétences dans les différentes politiques de gestion RH sans s'en donner les moyens, ou négliger par ailleurs la gestion des compétences techniques peut créer davantage de tensions que ce que ces intentions cherchent à atténuer.

En effet, les moyens mis en œuvre pour développer de telles compétences doivent être accompagnés d'adaptations de l'organisation et de ses différentes politiques permettant l'expression de celles-ci. Du point de vue de l'entreprise, il est question d'augmenter sa performance et sa capacité de rétention des travailleurs qui sont attentifs au développement de leurs compétences. Du point de vue des travailleurs, de telles adaptations doivent permettre d'augmenter leur employabilité et leur satisfaction (Wilson, 2019).

Dans une perspective d'augmenter l'avantage concurrentiel, il est primordial d'identifier les compétences qui permettent réellement de créer ou d'ajouter de la valeur et qui seront notamment difficilement substituables par des technologies (Bascle, 2016).

L'observation de l'évolution du modèle de Dave Ulrich¹⁰, détaillant les rôles et responsabilités de la gestion RH, permet d'identifier les critères à prendre en compte dans cette analyse. Il s'agit notamment de tenir compte des aspects suivants :

- La création de valeur aux yeux des acteurs extérieurs à l'entreprise afin de répondre aux besoins de l'ensemble des parties prenantes (clients internes et externes, investisseurs, gouvernements, etc.),
- le contexte dans lequel l'entreprise évolue,
- la gestion des différents aspects de gestion des talents et de l'organisation en ayant une réflexion sur la manière de mener ceux-ci avec un leadership qui permette de les mobiliser de manière cohérente,

¹⁰ Dave Ulrich est le cofondateur d'un cabinet de conseils en GRH et leadership (RBL), et auteur de plusieurs ouvrages sur ces sujets, dont le plus connu est "Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results" (1997).

- les compétences nécessaires aux acteurs RH de l'entreprise afin qu'ils puissent assumer leurs rôles de manière congruente avec la stratégie.

Et plus globalement, il s'agit de prendre en compte la diversification des rôles de la fonction RH et notamment l'évolution vers un rôle de plus en plus stratégique. La tendance actuelle montre des responsabilités plus complexes qui nécessitent de répondre à des besoins parfois paradoxaux (Vanzeer, 2017).

En devenant plus stratégique, la gestion des ressources humaines n'échappe pas au besoin de s'adapter aux changements induits par la mondialisation et l'évolution des technologies. Elle est donc en première ligne dans le développement des *soft skills* afin de mobiliser les ressources adéquates en quantité et en qualité pour anticiper et gérer au mieux les situations variées complexes et singulières qui se présentent à elle.

Une approche stratégique digne de ce nom doit reconnaître la valeur des différentes compétences constitutives du portefeuille de l'entreprise, en gardant à l'esprit que ce sont les aspects intangibles de ces compétences qui font de l'entreprise un concurrent redoutable (Durant, 2015).

Retenons qu'il y a lieu de s'intéresser aux conditions qui permettent de développer et d'exercer ces compétences, plutôt que de tenter de formaliser celles-ci dans des référentiels bien souvent réducteurs et non situés donc peu représentatifs de la réalité et de la complexité des situations de travail (Collard, Suquet, & Raulet-Croset, 2015).

Il est donc question de former en premier lieu tant les professionnels RH que les managers afin de les responsabiliser sur ces aspects contextuels indispensables au développement et à l'expression de ces compétences qui ont un impact non négligeable sur la performance et ses différents déterminants tels que notamment la satisfaction des travailleurs, l'esprit d'équipe, l'éthique ou la prévention du burn-out (Theurelle-Stein & Barth, 2017).

Enfin, notons que les termes de l'échange contractuel ont changé. Il ne s'agit plus d'offrir uniquement une rémunération en échange d'une prestation mais bien une employabilité en échange d'une performance (Baruel Bencherqui, Kefi, Le Flanchec, & Mullenbach, 2012).

Le développement des *soft skills* est donc bel et bien devenu stratégique pour les acteurs en gestion RH dans le sens où il représente une réelle nécessité face aux changements profonds que subit notre économie, et une obligation contractuelle psychologique vis-à-vis des travailleurs.

4. ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES

Nous pouvons à présent dresser un bilan sur les constats que nous avons pu effectuer, les réponses que nous avons pu apporter aux questions initialement posées et les réflexions encore restées en suspens.

En effet, cet intérêt croissant pour les *soft skills*, parfois biaisé par la confusion de cette notion, traduit une réelle tendance de fond : un besoin urgent de revoir la manière dont les entreprises développent les compétences critiques de ses collaborateurs face à l'évolution des tâches et des emplois induits par la mondialisation et la numérisation.

Les enjeux de développement sont bien réels, mais les méthodes et pratiques de gestion sont à mettre en perspective avec celles qui émergent actuellement partout ailleurs afin de s'approprier et d'adapter celles-ci aux spécificités des besoins, notamment avec les travailleurs concernés.

Les acteurs en gestion RH disposent déjà de suffisamment d'outils et de méthodes pour construire non seulement les outils les plus adaptés aux besoins soigneusement identifiés, pour autant qu'il soit question d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés dans cette démarche de construction collective de ce qui fait sens dans la réalité des situations de travail.

Cependant, une condition pour rendre cette approche possible, c'est de générer une prise de conscience des conditions de développement durable de ces compétences et de leur impact avéré sur la performance globale de l'entreprise. C'est ici que les responsables de la gestion RH vont devoir performer plus que jamais pour faire accepter par les dirigeants de l'entreprise que des résultats difficilement évaluables *a priori* produiront des effets durables et positifs pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Ces considérations semblent attribuer un rôle plus politique et stratégique aux responsables RH, mais sont indispensables pour fédérer et amener l'ensemble des éléments clés de l'organisation à participer à cette transition qui implique un changement de mentalité pour substituer la recherche de performance quantitative à celle d'une croissance qualitative pérenne.

En effet, il s'agit de conjuguer les objectifs de l'entreprise avec la réalité des expériences de travail dans toutes ses dimensions pour mieux rendre compte des besoins, du contexte et du sens à considérer pour piloter ses activités (Taskin & Dietrich, 2016).

Enfin, il s'agit de prendre en compte les nouveaux rôles, responsabilités et compétences attribués aux acteurs en gestion RH qui doivent s'efforcer d'augmenter leur influence sur la

conduite des comportements organisationnels en veillant à tenir compte de l'évolution du contexte dans et en dehors de l'entreprise.

L'intégration de la gestion des *soft skills* dans la stratégie et les différentes politiques RH est une occasion de construire un projet collectif, à dimension humaine, porteuse de sens et source d'apprentissages non négligeables.

5. CONCLUSION

Pour conclure cette revue de littérature sur le concept de *soft skills* et de l'impact d'un intérêt croissant pour ces compétences sur la gestion des ressources humaines, nous pouvons citer plusieurs constats nuancés, sans pour autant répondre à l'ensemble des questions de départ.

Nous avons pu comprendre les tendances de fond qui expliquent l'émergence d'intérêt pour ces compétences tant de la part des entreprises, que de celle des travailleurs notamment.

Elles montrent chaque jour que ceux qui les développent s'en trouvent plus armés face aux transformations des tâches et des emplois.

Nous avons pu définir les notions associées et en dégager des pistes de réflexion sur leurs usages polymorphes. Nous avons pu constater que les *soft skills* impactent davantage l'employabilité dans un contexte où les tâches et les emplois subissent des mutations de plus en plus substantielles (de manière relative par rapport aux *hard skills*).

Ce qui nous a particulièrement fait sens, c'est le rôle des *soft skills* par rapport aux *hard skills*. En effet, nous avons pu constater que ces deux types de compétences ne sont pas simplement opposées du fait de leur nature, elles sont indissociables, et se renforcent mutuellement.

Nous avons cherché à comprendre quelles étaient les raisons de cet intérêt croissant des entreprises les plus innovantes en matière de *soft skills* et avons découvert que celles-ci étaient révélatrices d'un besoin de flexibilité opérationnelle et intellectuelle.

Nous avons pu ensuite analyser quels étaient les impacts sur les politiques de gestion RH et les enjeux stratégiques de la fonction afin de mieux percevoir les changements à opérer pour intégrer la gestion de telles compétences.

Pour le coup, ce sont les acteurs RH qui ont intérêt à se montrer compétents dans la gestion des compétences au sens large, en considérant l'ensemble des besoins clés pour parvenir à rencontrer l'offre effective et potentielle de compétences des travailleurs avec les besoins actuels et potentiels (aussi impalpables soient-ils dans certains secteurs) de l'entreprise.

En effet, les rôles des acteurs en gestion RH s'élargissent et se complexifient. Ceux-ci doivent agir et réagir aux changements en cours, en termes d'intégration des nouvelles technologies dans les emplois en cours, de développement de compétences nouvelles, de gestion des nouvelles formes d'emploi et d'organisation, et gérer des responsabilités parfois aux enjeux paradoxaux.

Les différentes activités de gestion des compétences nécessitent des adaptations parfois substantielles des différentes politiques de gestion. Les outils et méthodes à mobiliser sont à concevoir avec une conscience des enjeux de chaque activité en veillant à intégrer l'ensemble des besoins à identifier avec l'ensemble des parties prenantes.

Autrement dit, il est impératif de d'adopter une approche renouvelée de la gestion RH en veillant à contextualiser chaque décision, méthode et outil aux spécificités des activités de l'entreprise et des différentes parties prenantes. Il est question de considérer les réalités du travail dans toutes ses dimensions et d'y apporter du sens et de la reconnaissance pour envisager une conciliation possible entre les impératifs de rentabilité de l'entreprise et développement qualitatif des ressources humaines (Taskin & Dietrich, 2016).

Enfin, il est illusoire de penser qu'une gestion responsable de compétences au sein d'une entreprise peut s'effectuer avec l'adoption d'outils et méthodes de gestion clés en main. Ces pratiques n'apportent pas la richesse que peut apporter la démarche d'une construction collective de ces outils à travers les réflexions et les échanges que cela nécessite, tant d'un point de vue des besoins individuels que collectifs.

6. BIBLIOGRAPHIE

- Albandea, I., & Giret, J.-F. (janvier 2016). L'effet des soft skills sur la rémunération des diplômés. *Net.doc.149*, p. 1-28. Consulté le 16 avril 2019
- Auverlot, D., & Canvel, A. (mars 2017). Valoriser les compétences non scolaires ? Lesquelles ? *Administration & Education* (155), p. 151-154. Consulté le 14 avril 2019, sur <https://www.cairn.info/revue-dministration-et-education-2017-3-page-151.htm>
- Bailly, F., & Léné, A. (2015). Post-face : Retour sur le concept de compétences non académiques. *Formation emploi* (130), p. 69-78. Consulté le 14 avril 2019, sur <http://journales.openedition.org/formationemploi/4419>
- Baruel Bencherqui, D., Kefi, M. K., Le Flanchec, A., & Mullenbach, A. (mai 2012). L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux. *Recherches en Sciences de Gestion* (N° 92), p. 115-132. Consulté le 15 avril 2019, sur <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-degestion-2012-5-page-115.htm>
- Bascle, G. (2016). *Stratégie d'entreprise. 2016-2017*. Louvain-La-Neuve, Belgique: Université Catholique de Louvain.
- Batal, C., & Fernagu Oudet, S. (mars 2013). Compétences, un folk concept en difficulté ? *Savoirs* (n° 33), p. 39-60. Consulté le 11 mai 2019, sur <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2013-3-page-39.htm>
- Brasseur, M., & Magnien, L. (2009). Quel est le rôle de l'apprentissage dans la diffusion des pratiques exemplaires ? Le cas d'une formation au management. (Éd. ESKA) *Revue internationale de psychologie*, XV (37), p. 327-355. doi:10.3917/rips.037.0327
- Camus, O. (01 décembre 2011). La notion de compétences relationnelles : une conception utilitariste de la relation à l'autre. (© Presses universitaires de Bordeaux) *Communication et organisation* (40), p. 127-140. doi:10.4000/communicationorganisation.3585
- Carré, P. (janvier 2015). De l'apprentissage à la formation. Pour une nouvelle psychopédagogie des adultes. *Revue française de pédagogie* (190), p. 29-40. Consulté le 19 avril 2019, sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-pedagogie-2015-1-page-29.htm>
- Carrère-Gée, M.-C. (Février 2018). La formation professionnelle dans un contexte de révolutions technologiques : l'union européenne à la croisée des chemins. (Éd. F.F.E.)

- Annales des Mines - Réalités industrielles*, p. 58 à 62. Consulté le 10 avril 2019, sur <https://www.cairn.info/revue-realites-industrielles-2018-1-page-58.htm>
- Collard, D., Suquet, J.-B., & Raulet-Croset, N. (juin 2015). La gestion paradoxale des compétences de service. *Formation emploi - Revue française de sciences sociales* (130), p. 49-67. Consulté le 19 avril 2019, sur <http://journals.openedition.org/formationemploi/4410>
- Communauté française de Belgique. (24 juillet 1997). Décret définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre. Secrétariat général - Centre de documentation administrative de la Communauté française. Consulté le 28 mai 2019
- Conseil d'orientation pour l'emploi. (2017). *Automatisation, numérisation et emploi*. Gouvernement français, Paris. Consulté le 11 avril 2019, sur http://www.coe.gouv.fr/Detail-Nouveaute.html%3Fid_article=1347.html
- Conseil supérieur de l'emploi. (2018). *État des lieux du marché du travail en Belgique et dans les régions*. Bruxelles: SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. Consulté le 2 avril 2019, sur <http://www.emploi.belgique.be/moduleTab.aspx?id=370&idM=163>
- Duflos, J. (30 octobre 2016). La nouvelle revue du travail. *Emmanuelle Marchal, Les Embarras des recruteurs, enquête sur le marché du travail, Paris, EHESS, 2015, p. 266, 9* (Open Edition). Artois, France. Consulté le 15 juin 2019, sur <http://journals.openedition.org/nrt/2984>
- Durant, T. (août 2015). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion* (253), p. 267-295. Consulté le 10 avril 2019, sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-8-page-267>
- Duru-Bellat, M. (avril 2015). Les compétences non académiques en question. *Formation emploi* (130), p. 13-29. Consulté le 14 avril 2019, sur <http://journals.openedition.org/formationemploi/4393>
- Friedman, T. (2016). *Thank you for being late : an optimist's guide to thriving in the age of accelerations*. USA: Farrar, Straus and Giroux.
- Gaglio, C., & Guillou, S. (avril 2018). L'Europe numérique. Entre singularités, faiblesses et promesses. *Revue de l'OFCE, N° 158*, p. 11-36. doi:10.3917/reof.158.0011

- Gaussel, M. (janvier 2018). *À l'école des compétences sociales*. (ENS de Lyon,) Récupéré sur Veille et analyse de l'Institut Français de l'Éducation : <http://ife.ens-lyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?parent=accueil&dossier=121&lang=fr>
- Gendron, B. (2011). Capital humain et capital émotionnel, pourquoi ils importent dans les ressources humaines : des notions aux pratiques. Dans L. Marmoz, & V. Attias-Delattre, *Ressources humaines, force de travail, et capital humain : Des notions aux pratiques* (p. 175-185). Paris: L'Harmattan. Consulté le 12 avril 2019, sur https://www.academia.edu/6211519/Capital_Humain_et_Capital_Emotionnel_Pourquoi_ils_importent_dans_les_ressources_humaines_Des_notions_aux_pratiques?auto=download
- Jonnaert, P. (17 juillet 2017). La notion de compétence : une réflexion toujours inachevée. *Éthique publique*, vol. 19 (n° 1). doi:10.4000/ethiquepublique.2932
- Lainé, F., & Diaye, M.-A. (2018). *Situation de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers*. Paris: France Stratégie. Consulté le 11 avril 2019, sur <https://www.strategie.gouv.fr/publications/situations-de-travail-competences-transversales-mobilite-entre-metiers>
- Le Boterf, G. (2015). *De quel concept de compétence avons-nous besoin ?* (7ème édition). (Éd. Eyrolles) France. Consulté le 12 avril 2019
- Le Boterf, G. (21 juillet 2017). Agir en professionnel compétent et avec éthique. *Éthique publique*, vol. 19 (n° 1). doi:10.4000/ethiquepublique.2934
- Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, È. (février 2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. *@GRH* (7), p. 13-40. Consulté le 09 avril 2019, sur <https://www.cairn.info/revue-@grh-2013-2-page-13.htm>
- Maire, S. (2018). *Science et politique des "soft skills" de l'éducation à l'emploi. Sociologie d'un nouveau motif cognitif international*. Laboratoire SAGE. Université de Strasbourg. Consulté le 04 avril 2019, sur <https://www.lesocialab.fr/thesesoftskillssarahmaire/synthese-these-sarah-maire/>
- Menger, P.-M. (9 avril 2018). Qu'est-ce que le talent ? (N. Taibi, Intervieweur) Consulté le 16 juin 2019, sur <https://www.lesinrocks.com/2018/04/09/idees/societe/quest-ce-que-le-talent-le-sociologue-pierre-michel-mengel-en-propose-une-analyse-limpide/>

- Minichiello, F. (2017). Compétences socio-émotionnelles : recherches et initiatives. (Centre international d'études pédagogiques) *Revue internationale d'éducation de Sèvres* (76), p. 12-15. doi:10.4000/ries.6008
- Organisation Internationale du Travail. (2000). *Rapport de la Commission de mise en valeur des ressources humaines*. Genève: Copyright © Organisation internationale du Travail. Consulté le 16 avril 2019, sur <http://www.ilo.org/public/french/standards/relm/ilc/ilc88/com-humd.htm>
- Perrenoud, P. (1997). *Construire des compétences dès l'école*. ESF. Consulté le 10 avril 2019
- Postiaux, N., Bouillard, P., & Romainville, M. (2010). Référentiels de compétences à l'université. *Recherche et formation* (64), p. 15-30. doi:10.4000/rechercheformation.185
- Reshef, A., & Toubal, F. (2017). Mondialisation et technologie : créatrices ou destructrices d'emploi ? *L'économie mondiale 2018, collection Repères*, p. 87-97. Consulté le 11 février 2019
- Spiesshofer, U. (28 février 2018). Intelligence artificielle : « Les “machines intelligentes” ne sont pas près de remplacer les êtres humains ». *Le Monde*. Consulté le 16 avril 2019, sur https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/02/28/intelligence-artificielle-les-machines-intelligentes-ne-sont-pas-pres-de-remplacer-les-etres-humains_5263722_3232.html
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2016). *Management humain*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur s.a., 2016 - 1ère édition. Consulté le 4 avril 2019
- Theurelle-Stein, D., & Barth, I. (mai 2017). Les soft skills au coeur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir* (N° 95), p. 129-151. Consulté le 5 avril 2019, sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-5-page-129.htm>
- Thévenet, M., Dejoux, C., Bender, A.-F., Condomines, B., Marbot, E., Normand, E., . . . Storhay, P. (2015). *Fonctions RH - Politiques, métiers et outils des ressources humaines* (4ème édition). Montreuil: Pearson France. Consulté le 15 avril 2019
- Vanzeer, R. (16 août 2017). Explications de la nouvelle version du modèle de Dave Ulrich. Belgique: 2016 Wolters Kluwer Belgium. Consulté le 8 mai 2019, sur <https://blog.formations.wolterskluwer.be/rh-learning-droit-social/explications-de-la-nouvelle-version-du-modele-de-dave-ulrich/>

- Vrillon, E. (19 juin 2019). *Les soft skills : de quoi parle-t-on exactement ?* (CCM BENCHMARK GROUP) Consulté le 25 juin 2019, sur Journal du net: <https://www.journaldunet.com/management/expert/71299/les-soft-skills---de-quoi-parle-t-on-exactement.shtml>
- Wilson, J. (2019). *Ces soft skills qui veulent devenir champions de l'employabilité*. (Éd. C. B. Paris) Consulté le 06 juin 2019, sur JournalduNet.com : <https://www.journaldunet.com/management/expert/71004/ces-soft-skills-qui-veulent-devenir-champions-de-l-employabilite.shtml>[...]

PAPER 2 : COMMENT LE DÉVELOPPEMENT DES *SOFT SKILLS* AU SEIN DE LA POPULATION ACTIVE PEUT-IL AMÉLIORER LES CONDITIONS D'ACCÈS AU MARCHÉ DU TRAVAIL ?

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	2
1. LE CONCEPT DE <i>SOFT SKILLS</i>	4
2. CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE.....	5
2.1. LE MARCHÉ DU TRAVAIL BELGE.....	5
2.2. ÉVOLUTION DES MENTALITÉS	8
2.3. DES RESPONSABILITÉS PARTAGÉES.....	9
3. LES CONDITIONS D'ACQUISITION ET DE DÉVELOPPEMENT	11
4. LA RECONNAISSANCE DES <i>SOFT SKILLS</i>	14
5. LES APPORTS ET LIMITES POTENTIELS	17
5.1. CULTE DE L'EMPLOYABILITÉ	17
5.2. RÉDUCTION DES INÉGALITÉS.....	18
5.3. LIMITES DE LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES.....	19
5.4. PERSPECTIVES	19
6. CONCLUSION	21
7. BIBLIOGRAPHIE	23

INTRODUCTION

De nombreux acteurs qui s'intéressent à l'évolution du marché du travail dans un contexte de progrès technologique et de mondialisation de nos économies semblent s'accorder sur la nécessité de développer de nouvelles compétences.

L'Union Européenne, l'Organisation Internationale du Travail, le Conseil supérieur de l'emploi, pour ne citer qu'eux, incitent non seulement à augmenter le niveau de qualification des actifs, mais à s'interroger sur les spécificités des compétences à développer et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir, de manière spécifique à chaque économie nationale voire à chaque région.

Les objectifs sont d'ordres économique, sociaux ou éthiques, et visent donc tant à augmenter le taux d'activité, le niveau global de qualification, l'employabilité, et à réduire les inégalités, les discriminations et plus globalement, les tensions actuelles sur le marché de l'emploi.

Dans ce sens, il est de plus en plus admis que le développement des *soft skills* peut aider à l'atteinte de certains de ces objectifs à court, moyen et à long termes.

En effet, développer les compétences émotionnelles, relationnelles, transversales permettrait notamment d'augmenter la performance, l'employabilité, de favoriser la sécurisation des parcours professionnels et d'avoir des impacts positifs sur l'épanouissement personnel et professionnel.

Néanmoins, la méconnaissance de ces compétences peut amener certains acteurs à les confondre avec d'autres caractéristiques personnelles, à adopter des comportements discriminatoires voire improductifs et conduire à certaines dérives discutables d'un point de vue éthique. De plus, les méthodes de développement et de reconnaissance des compétences majoritairement utilisées actuellement ne semble pas adaptées à la gestion des *soft skills*.

Le développement de ces compétences représente donc un challenge non négligeable tant pour les politiques publiques, l'enseignement et les entreprises que pour la population active.

Ce travail a pour objectif de comprendre comment ces compétences tant convoitées peuvent contribuer à améliorer les conditions d'accès de la population active au marché du travail de manière durable et équitable.

À cette fin, nous avons fait état de la littérature selon une approche sociologique au sujet de cette notion de *soft skills* et du contexte socio-économique qui incitent tant d'acteurs différents à s'y intéresser.

Ensuite, nous nous sommes intéressés aux modes et processus d'acquisition de telles compétences en analysant le rôle des différents acteurs de leurs développements. Après quoi, nous avons abordé la problématique de la reconnaissance de ces compétences particulières.

Enfin, nous avons effectué une analyse des différents apports et limites potentiels de telles pratiques de développement massifs de *soft skills* au sein de la population active, notamment en consultant les différentes pistes de recommandations citées dans les nombreux travaux sur le sujet.

Ce travail est une occasion de prendre conscience des enjeux actuellement identifiés quant au développement de ces compétences qui focalisent l'attention de nombreux acteurs. Notre tentative est celle de rendre compte des problématiques d'accès au développement de ces compétences et des conditions qui semblent les plus adaptées aujourd'hui pour l'ensemble des acteurs identifiés. Cependant, le lecteur doit garder à l'esprit que de nombreuses études sont actuellement en cours sur ce concept de *soft skills* et pourront certainement apporter des réponses plus nuancées aux questions qui restent en suspens dans les prochains mois et les prochaines années.

1. LE CONCEPT DE *SOFT SKILLS*

La notion de *soft skills* fait référence à un ensemble instable et polymorphe de compétences notamment intrapersonnelles, émotionnelles et sociales dont plusieurs études de disciplines variées ont mis en évidence son caractère déterminant en termes de lutte contre les inégalités sociales. Bien que ces compétences soient difficiles à circonscrire, certaines d'entre elles telles que les compétences émotionnelles et sociales ont montré leur influence dans la réussite individuelle, l'épanouissement et la performance professionnelle (Maire, 2018).

Néanmoins, celle-ci représente également un concept, un état d'esprit, selon lequel tout individu peut être acteur de ses apprentissages, sous certaines conditions. Ce constat amène certains acteurs du marché du travail à considérer de nouvelles manières de collaborer et d'organiser les activités professionnelles, parfois en prenant en compte les dimensions sociales, humaines et relationnelles dans les politiques de gestion de la performance.

D'autres, cependant, s'interrogent sur l'avenir de notre modèle social, qui substituerait progressivement les logiques de sécurité sociale à celle d'une sécurisation des trajectoires professionnelles « dans et au-delà de l'emploi » en institutionnalisant la formation tout au long de la vie pour garantir une employabilité à un niveau acceptable pour le marché du travail (Monchatre, 2018).

Cette notion pose débat depuis quelques années sur le potentiel de ces compétences notamment dans la lutte contre les inégalités sociales et professionnelles. Si celle-ci ne fait pas consensus, c'est parce qu'elle suscite des intérêts bien différents notamment de la part des entreprises et des individus, entre besoin de flexibilité cognitive et opérationnelle d'un côté et un besoin de sécurisation du parcours professionnel de l'autre (Maire, 2018).

En effet, si les *soft skills* offrent des opportunités pour certains publics fragilisés (peu ou pas qualifiés) d'augmenter leur employabilité, elles peuvent représenter un critère discriminant vis-à-vis de ceux qui ne les auraient pas développées ou qui ne seraient pas en capacité de les signaler (Vrillon, 2019).

Nous pouvons dès lors définir cette notion comme étant un ensemble d'aptitudes acquises et développées dans différents contextes qui se traduisent dans des actes et comportements conscients et inconscients et dans des situations sociales données. Elles ne doivent pas être confondues avec des traits de personnalité ou des états émotionnels, car il s'agit d'aptitudes globalement admises comme étant le fruit d'apprentissages et donc de développements (Vrillon, 2019).

Différentes études de domaines variés tels que la sociologie, l'économie, la psychologie, l'ergonomie, les sciences de l'éducation, ont montré, depuis le début des années 2000, que ces compétences ont des impacts déterminants pour la réussite professionnelle et personnelle. De plus, les neurosciences développent de plus en plus d'outils permettant de les identifier, les évaluer et les développer, et montrent que ces compétences sont accessibles à tous, quel que soit le niveau de qualification, l'âge, ou l'expérience (Maire, 2018).

Les compétences émotionnelles par exemple, semblent améliorer les performances des personnes qui les possèdent et des personnes qui sont sous la responsabilité d'individus qui en font usage (Gendron, 2011).

Cependant, il semble que le développement des *soft skills* soulève différentes questions sur les responsabilités des différents acteurs concernés, des moyens à mettre en œuvre et conditions à réunir pour les rendre accessibles à tous.

Pour développer ces compétences massivement au sein de la population active de manière équitable, il y a lieu de s'interroger sur les rôles et les collaborations possibles des différents acteurs que sont l'enseignement, les services publics de l'emploi, les entreprises et la population active.

Chacun de ces acteurs a effectivement un rôle à jouer, dans l'identification, l'évaluation, la reconnaissance, la mise en œuvre et l'accès à ces compétences.

Le chapitre suivant nous éclaire sur le contexte actuel pour chacun de ces acteurs, leur situation actuelle et l'évolution de leurs rôles respectifs.

2. CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Pour comprendre les enjeux du développement de ces compétences au sein de la population active, il nous paraît utile de nous intéresser au contexte dans lequel celle-ci évolue.

Comment évolue le marché du travail actuellement ? Quels sont les acteurs clés de cette évolution ? Quels rôles et responsabilités ceux-ci assurent et quelles sont les perspectives de leur participation dans le développement de ces compétences ?

2.1. Le marché du travail belge

Le contexte actuel combinant révolution technologique et mondialisation n'est pas sans conséquence sur l'évolution du marché du travail. En effet, de plus en plus de tâches et d'emplois jusqu'ici assurés par des travailleurs sont voués à être remplacés par des technologies (Reshef & Toubal, 2017).

Cependant, malgré de nombreux articles alarmistes quant aux destructions d'emplois, il faut raison garder face à ce phénomène de « destruction créatrice »¹¹. En effet, une étude d'Agoria projette qu'en Belgique à l'horizon 2030, près de 864.000 emplois pourraient être créés contre 235.000 emplois détruits. Cet effet cumulé à la transformation des tâches et des emplois jusqu'à cette échéance nécessiterait que 4,5 millions de travailleurs actualisent leurs compétences (Union wallonne des entreprises, 2019).

Ces projections reposent sur les constats d'un environnement professionnel en pleine mutation, et interrogent sur l'évolution des taux de vacances d'emploi et de pénuries déjà observés actuellement et qui semblent encore avoir un potentiel d'évolution assez inquiétant.

En effet, les tendances en jeu actuellement sont le prolongement d'un phénomène en cours depuis les années 90, qui montre une polarisation du marché du travail favorable à la création d'emplois de plus en plus qualifiés, au maintien de l'emploi peu qualifié, au détriment de ceux associés à des niveaux de qualifications intermédiaires, plus particulièrement touchés par la digitalisation et la robotisation (Conseil d'orientation pour l'emploi, 2017).

Il semble d'ailleurs que ce phénomène pourrait encore davantage s'accroître si nous observons l'évolution vertigineuse des capacités des nouvelles technologies avec l'évolution timide des compétences associées, tel que l'illustre Thomas L. Friedman dans son célèbre ouvrage « Thank you for being late » publié en 2016. Dans ce dernier, il incite les pouvoirs politiques à innover rapidement en matière de modèles de formation afin de développer les compétences nécessaires pour répondre aux besoins du marché du travail en pleine mutation et d'investir davantage dans les domaines où la technologie ne peut substituer l'homme à la machine (Friedman, 2016).

Les travailleurs sont maintenant de plus en plus amenés à devoir augmenter leur employabilité pour faire face aux changements au sein de leur emploi, voire aux incertitudes quant au maintien de leur emploi. En effet, si autrefois, les jeunes qui parvenaient au bout de leur cursus scolaire étaient les principaux concernés par la question de leur orientation professionnelle, c'est aujourd'hui l'ensemble de la population active qui est amenée à se réorienter tout au long de la vie (Soidet, Blanchard, & Olry-Louis, 2018).

Ce constat amène à reconsidérer le rôle des politiques publiques, de l'enseignement, des entreprises et de l'ensemble de la population active.

¹¹ expression associée à l'économiste Joseph Schumpeter (1883-1950) et qui désigne le fait d'observer régulièrement la disparition de certaines activités parallèlement à la création de nouvelles activités économiques.

En effet, les compétences identifiées comme critiques par différents institutions et organisations sont principalement les compétences numériques et les *soft skills*, même si l'aspect critique de ces compétences n'est pas homogène dans tous les secteurs ou toutes les entreprises (Conseil National du travail et Conseil Central de l'Economie, 2017).

À l'heure actuelle, l'enseignement n'offre pas suffisamment de moyens aux futurs actifs de développer ces compétences particulières de manière formelle. Cependant, le Pacte pour un enseignement d'Excellence semble intégrer des objectifs qui répondent davantage à ces besoins (Thieffry, 2018).

De surcroît, que ce soit à l'issue de la scolarité obligatoire ou d'études supérieures, les qualifications semblent rendre compte de savoirs théoriques ou de compétences techniques mais ne rendent pas suffisamment compte de compétences plus transversales, pourtant de plus en plus demandées par les entreprises.

Si autrefois la notion de qualification était extrêmement importante dans l'évaluation de l'adéquation entre l'offre et la demande de travail, celle-ci ne suffit plus aujourd'hui dans de nombreux secteurs ou types d'emplois.

À titre d'exemple, les recruteurs se trouvent parfois bien démunis face aux jeunes demandeurs d'emplois qui manquent d'expériences et qui possèdent parfois des qualifications qui ne garantissent pas la maîtrise de réelles compétences, par manque d'expérience professionnelle ou de toute autre expérience permettant de mettre en avant la potentialité d'acquisition de compétences effectives.

Nous sommes donc en droit de nous demander si la reconnaissance de *soft skills* ne pourrait pas faciliter certaines rencontres entre les besoins des entreprises et l'offre effective mais actuellement peu visible ou identifiée de certains profils. En effet, chez certains publics fragilisés, il s'agit parfois d'une simple capacité d'identifier leurs compétences et de les rendre visibles aux yeux des recruteurs.

En effet, de multiples recherches ont mis en évidence la nécessité de développer des compétences nouvelles, notamment pour l'utilisation des TIC¹² et pour faire face à des situations nécessitant une plus grande flexibilité fonctionnelle des travailleurs. Dans ce sens, l'Union Européenne a lancé plusieurs initiatives pour améliorer non pas seulement le

¹² Technologies de l'Information et de la Communication.

développement des compétences clés, mais également leur visibilité et leur compréhension (Carrère-Gée, 2018).

Enfin, il semble que les *soft skills* peuvent contribuer à concilier certains besoins entre les entreprises et la population active, par rapport à cette tendance qui semble confirmer une flexibilité des tâches et des emplois. Cependant, il semble que pour rendre cette conciliation plus bénéfique à tous, il y a lieu d'observer une réelle prise de conscience, une forme de maturité au sujet du concept même de compétences, de *soft skills* et des conditions de leur développement.

2.2. Evolution des mentalités

La notion de capital humain dont l'objectif est de contribuer à la rentabilité de l'organisation semble se substituer progressivement et timidement à celle de capital social qui amène à l'idée du développement de compétences sociales, elles-mêmes considérées de plus en plus comme un facteur de rentabilité pérenne.

En effet, la crise d'efficacité du Taylorisme, bien qu'encore d'application dans certaines productions, les nouvelles contraintes du marché ainsi que l'évolution de l'automatisation ont amené une complexification des tâches et des emplois ainsi que de nouveaux modes de pensées.

Aujourd'hui, la technologie remplace l'homme là où il exécute des tâches standardisées et répétitives, et elle assiste l'homme dans d'autres activités telles que le traitement massif d'informations, incitant ce dernier à exécuter des tâches de plus en plus complexes ou du moins à aborder des réalités nouvelles.

De ce fait, les entreprises ont progressivement (re)fait appel à l'intelligence des salariés, et semblent prendre conscience de l'intérêt de composer avec les travailleurs en favorisant l'écoute, le dialogue et la collaboration.

La tendance à une complexification des tâches et des emplois, et ses conséquences sur les comportements organisationnels a nécessairement fait évoluer les consciences vers une approche plus humaine de la gestion hommes au travail.

Les premières tentatives d'impliquer les travailleurs dans les processus de décision et de définition des processus de travail fut celle du management par objectifs dont les usages sont à ce jour encore largement répandus. Ce mode de gestion a d'ailleurs pu largement être utilisé par les managers grâce à une méthode bien connue par la facilité de sa mémorisation et de son

application : la « méthode SMART »¹³. Et malgré cette méthode facile à appliquer pour la définition et le suivi de la plupart des objectifs, celle-ci peut mener à des dérives qui éloignent de l'objectif pour lequel elle a été sollicitée.

Cependant, la tendance observée depuis quelques années est celle du management par les compétences alors que la méthodologie associée reste encore à définir. Malheureusement, il n'y a à ce jour aucune méthode similaire à la « méthode SMART » pour gérer les compétences. Bien que cette dernière puisse coexister avec la première, elle peut se révéler d'autant plus risquée puisque sans outils ayant fait leurs preuves ou un usage éclairé de cette méthode, les dérives sont plus que probables.

Nous pouvons cependant faire le constat suivant : une tendance encore plus marquée qu'auparavant est caractérisée par une responsabilisation accrue des travailleurs sur l'atteinte de résultats tant quantitatifs que qualitatifs. Et l'ensemble des acteurs concernés commencent à comprendre l'intérêt de prendre en compte les dimensions humaines, d'où l'émergence timide de certaines initiatives de management dit « humain ».

2.3. Des responsabilités partagées

Dans le contexte actuel que nous avons pu décrire et une évolution timide des mentalités sur les besoins de la population active, nous sommes en droit de nous demander quelles sont les responsabilités des uns et des autres dans cette course à l'employabilité.

Pour commencer, nous pouvons considérer le rôle de l'enseignement obligatoire. Celui de la Fédération Wallonie-Bruxelles est clair à ce sujet, et particulièrement depuis la publication du Décret « Missions » du 24 juillet 1997. Il est notamment question d'acquisition de compétences qui permettent une autonomie d'apprentissages tout au long de la vie, de donner les moyens de s'intégrer dans la vie économique, sociale et culturelle et d'assurer des chances égales d'émancipation sociale (Communauté française de Belgique, 1997).

Malgré un rôle univoque et explicite sur ses intentions, l'enseignement ne semble pas remplir son rôle de manière équitable et acceptable puisque selon le rapport du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (Pisa), notre système éducatif fait partie des plus inégalitaires des pays de l'OCDE. D'ailleurs, il semble que ce soit la structure organisationnelle qui soit mise en cause car elle permet de reléguer les élèves ayant de moins bons résultats vers des

¹³ Acronyme utilisé pour la première fois par George T. Doran en 1981 pour aider à la définition concertée d'objectifs clairs, réalistes et facilement mesurables : *Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related*.

filières moins exigeantes, et de pratiquer le redoublement : deux facteurs qui ont montrés leurs impacts sur les inégalités sociales (Thieffry, 2018).

En effet, on observe une fracture de plus en plus importante entre les jeunes qualifiés et les jeunes peu ou pas qualifiés, dont le clivage trouve sa source dans l'enseignement et l'environnement socio-culturel. Les méthodes et matières enseignées semblent actuellement fortement éloignées des besoins tant de la population active que du marché du travail (Galland, 2018).

Cependant, selon Dominique Lafontaine, professeure en Sciences de l'éducation à l'Université de Liège, le Pacte d'excellence aurait tenu compte de ces deux aspects dans ses objectifs pour l'horizon 2030 afin de réduire les inégalités sociales. Néanmoins, il semble que le métier d'enseignant soit peu attractif et que la qualité de leur formation ne soit pas encore à la hauteur des ambitions évoquées. Il y a lieu de valoriser certaines pratiques telles que le travail collaboratif, la remédiation plus précoce, la pédagogie différenciée et bien d'autres pratiques déjà utilisées dans d'autres organisations éducatives dans les pays scandinaves notamment (Thieffry, 2018).

Actuellement, de nombreuses organisations nationales et internationales incitent les pouvoirs publics à développer de nouvelles compétences ou à renforcer le développement de compétences plus transversales, dont notamment les compétences numériques et les compétences humaines ou *soft skills* (Carrère-Gée, 2018).

Dans ce sens, puisque l'éducation s'adapte de manière progressivement lente avec un certain décalage dû à la difficulté d'opérer des réformes qui répondent directement aux problèmes identifiés, les entreprises ont donc la responsabilité de travailler en première ligne sur ces objectifs d'employabilité des actifs occupés.

Et dans cette même logique de l'urgence de développer ces compétences, en priorité auprès de publics fragilisés, il est évident que les services publics de l'emploi doivent offrir des solutions pour accompagner, former et orienter les demandeurs d'emploi. Il semble à ce sujet que de nombreuses initiatives aient été prises pour répondre favorablement à ces besoins et particulièrement pour accompagner les chercheurs d'emplois de manière plus soutenue qu'auparavant.

C'est dans ce contexte que certains pensent que les *soft skills* peuvent jouer un rôle pour réduire les inégalités sociales et d'accès au marché du travail. Dans ce sens, ces compétences sont à

inclure dans les apprentissages dès l'école et à développer chez les demandeurs d'emploi (Galland, 2018).

Même si certaines prises de conscience sociétales de l'intérêt de prendre en compte les dimensions sociales, humaines et relationnelles semblent s'observer dans les politiques de gestion des performances et des compétences en entreprise, certains s'interrogent sur l'intérêt de développer davantage les *soft skills* et sur d'éventuelles intentions de reconsidérer l'état providence en responsabilisant davantage les individus sur leur parcours d'acquisition de compétences au sens large, afin de substituer progressivement les logiques d'assistance de certains publics fragilisés (Maire, 2018).

Quels que soient les objectifs implicites, l'analyse des rôles et de la réelle prise de responsabilité de certains acteurs nous montre que des initiatives non négligeables ont été entreprises par les services publics de l'emploi. Et à juste titre, nous nous interrogeons sur le potentiel collaboratif entre les acteurs de ces services avec le monde de l'enseignement et de l'entreprise afin d'avoir une vision commune sur les approches, les méthodes et outils qui offrent les résultats les plus satisfaisant dans l'acquisition de ces compétences nouvelles.

3. LES CONDITIONS D'ACQUISITION ET DE DÉVELOPPEMENT

Comment ces compétences peuvent s'acquérir et se développer ? Quels sont les conditions à réunir pour rendre l'apprentissage des *soft skills* efficace et accessible à tous ? Quels sont les principaux acteurs concernés et quels sont les rôles et responsabilités de chacun ?

Maintenant que l'intérêt de développer massivement les *soft skills* au sein de la population active est avéré, il s'agit de comprendre quelles sont les conditions d'acquisition et de développement de ces compétences.

En effet, une des particularités des *soft skills* étant le fait qu'elles sont le fruit de rapports sociaux, il semble évident que le développement de celles-ci puisse s'effectuer dans des environnements propices aux partages, à l'expérimentation, à la co-construction plutôt que dans un environnement où le principal moyen d'apprentissage soit la transmission frontale de informations.

Nous avons tout intérêt à interroger les pratiques et les outils qui permettent de développer celles-ci, et à questionner les conditions d'accès à l'acquisition de telles compétences.

Différents aspects sont à prendre en compte : les conditions à réunir dans toute forme d'apprentissage, les différentes formes d'acquisition de compétences, les lieux d'apprentissage formels et informels, ainsi que les acteurs concernés par le développement de ces compétences.

Selon une enquête menée en 2017 auprès de 23 directeurs des ressources humaines (DRH) ou chargés de développement RH, il semble que la capacité réflexive soit une condition *sine qua none* à l'apprentissage de *soft skills*. Et celle-ci semble nécessiter de la part des apprenants d'être dans une volonté de s'améliorer, d'être capable d'identifier ses propres compétences et façons d'apprendre. Cependant, ces approches doivent être soutenues par la culture organisationnelle et nourries par des méthodes d'évaluation par les pairs, les communautés de pratiques et le coaching, qui laissent supposer que les managers doivent être les premiers à devoir acquérir des *soft skills* et être capable de créer des conditions pour que les collaborateurs puissent les développer (Theurelle-Stein & Barth, 2017).

Nous retenons de ces constats, que l'apprentissage des *soft skills* est conditionné à des facteurs intrinsèques, contextuels et situationnels. D'une part, il est nécessaire que le sujet perçoive un intérêt à développer ses capacités, et d'autre part, le contexte doit lui permettre d'expérimenter ces capacités et lui donner des occasions d'opérer une réflexion sur ses actions en fonction de la situation. Ce dernier aspect relevant de l'intelligence de l'action place la réflexivité comme étant une « méta-compétence », telle que celle d'apprendre à apprendre (Theurelle-Stein & Barth, 2017).

Il est donc évident que le développement des *soft skills* nécessite des situations d'apprentissage spécifiques, pour lesquelles les formations traditionnelles de transmission frontale n'offrent pas suffisamment d'expérimentation, de réflexion sur ses propres actions ou d'échanges collectifs sur les objectifs, les méthodes ou les résultats.

C'est notamment la raison pour laquelle ces compétences critiques sont majoritairement des compétences qui ne s'acquièrent pas formellement à l'école ou à l'université, du moins actuellement. Celles-ci sont souvent développées dans des contextes très divers, parfois même très informels. Plusieurs auteurs font référence à ce constat et recommandent d'en tenir compte dans les réflexions sur les formations adéquates à offrir aux publics visés.

En effet, de nombreux organismes internationaux tels que l'Union européenne, l'UNESCO et l'OCDE, recommandent depuis plus d'une vingtaine d'années de la nécessité de développer des apprentissages en permanence, de manière formelle et informelle, afin de répondre au mieux aux besoins multiples qui nécessitent la maîtrise de compétences particulières, et notamment la

capacité d'être acteur de ses apprentissages. Il s'agit surtout de sortir de ce contresens psychopédagogique de la formation formelle comme vecteur de développement de compétences alors qu'il est maintenant avéré que les compétences se développent davantage dans des cadres informels, en situation, voire même souvent inconsciemment dans des situations de la vie de tous les jours. Il y a lieu de s'inspirer de ces constats pour repenser le concept même de la formation, à ce jour peu efficace pour développer des compétences (Carré, 2015).

Les propos du chercheur Andréas Schleicher, directeur du département « Éducation et Compétences » de l'OCDE, vont également dans ce sens au sujet de l'enseignement. Il s'agit notamment d'intégrer des réalités du monde professionnel le plus tôt possible dans les enseignements et de travailler sur la pertinence des conditions et lieux d'apprentissage pour rendre les élèves acteurs de leur développement. Enfin, il insiste sur un point : l'apprentissage doit relever de l'expérimentation afin de rendre l'apprenant acteur du processus d'acquisition. Et sur ce point, il rejoint les conseils stratégiques de gestion RH de Dave Ulrich qui a insisté récemment sur la nécessité d'observer ce qu'il se passe à l'extérieur de l'entreprise, et ici à l'extérieur du système éducatif national (Burgraff & Thieffry, 2019).

Il semble que l'enseignement belge francophone ait besoin de cette réforme, et également de se donner les moyens de l'appliquer. Les solutions semblent assez proches de celles que les acteurs RH devraient appliquer pour développer les *soft skills* en entreprise : il est question notamment de la manière de former les enseignants, de considérer leur carrière, de déterminer les objectifs de leur fonction de manière dynamique et en phase avec les réalités des besoins du monde professionnel et des besoins des élèves lorsqu'ils feront partie de la population active.

Cependant, il est important de rendre compte que l'école remplit déjà un rôle de socialisation et par la même développe déjà des compétences sociales, comportementales et émotionnelles voire transversales, mais de manière bien moins formelle que les compétences techniques (Gaussel, 2018).

Ces clarifications sur les processus d'acquisition de ces compétences mettent en évidence l'importance de la pertinence de l'environnement d'apprentissage et de l'importance pour les apprenants de vivre les situations et de les expérimenter réellement.

D'autres méthodes innovantes de développement des compétences ont montré leur efficacité telles que la mise en situation professionnelle, les jeux de rôle filmés, l'utilisation de la PNL, l'analyse transactionnelle pour « relire » les situations et le coaching, à condition de partir de

situations de travail vécues et de stimuler la réflexion sur les compétences sollicitées à expliciter (Collard, Suquet, & Raulet-Croset, 2015).

Autrement dit, les démarches et pratiques les plus efficaces ne semblent pas être celles de l'explication et de l'objectivation qu'offrent les pratiques de formations standards éloignées des contextes réels nécessitant ces compétences.

Enfin, les *soft skills* ne s'apprennent donc pas par simple transmission. Il s'agit donc de considérer quels sont les conditions à observer pour que ces compétences puissent s'exprimer, se développer, être valorisées et reconnues (Vrillon, 2019).

Ces conditions sont toujours spécifiques au contexte organisationnel et aux réalités subjectives rencontrées par les sujets. C'est avec ces derniers qu'il convient d'identifier les conditions les plus adaptées à des apprentissages pertinents (Collard, Suquet, & Raulet-Croset, 2015).

4. LA RECONNAISSANCE DES *SOFT SKILLS*

Maintenant que nous avons pu faire état du contexte dans lequel l'intérêt pour les *soft skills* se manifeste ainsi que des conditions dans lesquelles ces compétences peuvent se développer, il apparaît indispensable de se pencher sur le concept de reconnaissance de celles-ci.

Dans une perspective de réflexion sur les conditions d'accès de la population active au marché du travail, nous souhaitons comprendre si la reconnaissance des *soft skills* peut avoir un impact sur les inégalités sociales, notamment pour les catégories de la population active les plus éloignées du marché de l'emploi, que sont notamment les chômeurs et jeunes demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés.

Comment, en effet, reconnaître les compétences d'un individu de manière objective et équitable en sachant que les compétences sont relatives à ce qui est explicitement reconnu comme utile ?

D'une part, nous faisons face à l'obstacle de la complexité des *soft skills* qu'il faut rendre plus compréhensible, saisissable. D'autre part, nous devons prendre en compte les difficultés d'évaluer ces compétences dans des situations qui doivent être suffisamment représentatives de la variété des situations dans lesquelles elles devront s'exprimer.

L'enjeu semble de taille tant il est complexe et pourtant indispensable pour valoriser des compétences qui ne sont pas mises en lumière dans les qualifications existantes.

Pourtant, les objectifs de reconnaissance de ces compétences sont multiples et visent à rendre apparentes et donc facilement compréhensibles des aptitudes qui ne le sont pas de prime abord.

Si nous prenons le cas de la reconnaissance des compétences en entreprise, celle-ci s'effectue souvent dans le cadre d'une démarche d'objectivation de celles-ci afin de gérer notamment les carrières, les mobilités et les rémunérations. Cependant, nous avons pu constater que cette objectivation est de fait majoritairement décontextualisée et donc contraire à une démarche de développement, alors qu'elle semble indispensable pour que ces compétences soient reconnues dans l'entreprise (Collard, Suquet, & Raulet-Croset, 2015).

Les notions de qualification et de compétence peuvent tout autant s'opposer que se confondre. Pourtant, l'une désigne le processus d'attribution d'une qualité, alors que l'autre relève d'une capacité reconnue comme telle. Dans un monde égalitaire et transparent, la qualification reconnaîtrait à coup sûr toute acquisition d'une nouvelle compétence ou d'un certain niveau de cette compétence. Mais la société dans laquelle nous vivons méconnaît certaines capacités, et de plus, en reconnaît d'autres parfois de manière présomptueuse (Monchatre, 2018).

En effet, les *soft skills* sont majoritairement absentes de toute attribution d'un quelconque diplôme, certificat ou brevet, alors que nous avons pu constater à quel point elles étaient omniprésentes sur le marché du travail.

Si ces dernières gagnent en visibilité depuis ces dernières années, elles ne bénéficient pas d'une reconnaissance au même titre que d'autres acquisitions de compétences plus académiques ou techniques voire artistique. Et à l'inverse, certaines qualifications reconnaissent des compétences et connaissances identiques à des individus parfois compétents de manière substantiellement différente, à tel point que certains recruteurs affirment prêter de plus en plus attention à des caractéristiques relevant davantage des *soft skills* qu'aux qualifications, surtout pour sélectionner des candidats qui présentent les mêmes qualifications.

De ce fait, force est de constater que les processus de qualification actuels représentent un ensemble de connaissances, savoir-faire et savoir-être théoriques reconnus comme acquis selon des références figées à un moment donné. La qualification ainsi considérée rend compte d'une certaine valeur marchande, sans distinction explicite du niveau acquis de chaque compétence.

Cette valeur attribuée à une qualification est relative aux besoins du marché du travail et peut donc varier au bénéfice ou au détriment de ceux qui la détiennent, alors que celle-ci représente invariablement les mêmes qualités prétendument acquises à un moment donné.

Ces formes de reconnaissances mettent en évidence le fait d'avoir satisfait à des exigences liées à un cursus particulier, une activité particulière, qui rend compte d'un potentiel de compétences dans des situations liées à un domaine disciplinaire, une profession ou une pratique artistique.

De plus, il subsiste une autre contradiction de fait lorsque les qualifications sont censées faire état d'une valorisation de compétences qui sont dynamiques par définition alors que la qualification est acquise à un moment et persiste *ad vitam aeternam*. Des compétences peuvent donc devenir obsolètes alors que les qualifications subsistent.

Nous sommes donc en droit d'interroger l'utilité de reconnaître des compétences, qui ne se prêtent pas à une forme figée de reconnaissance, sous la même forme que des compétences et savoirs techniques.

En effet, d'autres formes de reconnaissances existent déjà et valorisent des compétences identifiées comme utiles, souvent par le biais de pratiques d'activités qui supposent leur construction ou par la mesure de résultats qui supposent leur utilisation. Elles ne sont pas plus transparentes que les qualifications décrites plus haut mais ont le bénéfice d'exister.

Le raisonnement ici proposé tient à la logique actuelle du caractère principalement informels du développement des compétences, qui peut guider ce raisonnement de reconnaissance de telles compétences.

Les perspectives d'évolution des formations de ces compétences offriront, espérons-le, des outils d'évaluation qui permettront de construire des méthodes de reconnaissances plus formelles et objectives, et idéalement plus dynamiques que les qualifications telles que nous les connaissons.

La question de la reconnaissance reste donc en suspens mais soulève l'intérêt de prendre en considération les aspects qualitatifs de ce que les sujets peuvent délivrer en situation, que ce soit en termes de services attendus, de capacité de collaboration, de prise d'initiative, etc.

Cependant, cette absence de réponse claire à cette question légitime et cruciale de la reconnaissance doit se traduire par une expérimentation des pratiques permettant celle-ci et une prudence quant à l'usage de subjectivités de la part des acteurs de ces pratiques de reconnaissance.

Il est en outre important de préciser que de nombreuses qualifications intégreront implicitement un potentiel de plus en plus important de *soft skills*, puisque l'ensemble des acteurs de l'enseignement et de la formation (académique, professionnelle, ...) sont incités à intégrer celles-ci dans les programmes qualifiants.

Enfin, Yannick Freund (2016) met en évidence le fait que l'entreprise a tout intérêt à porter son attention sur les compétences effectives car ce sont les seules qui génèrent de la valeur dans le

processus de production. Cependant, il déplore le fait que presque aucune entreprise ne rémunère ses travailleurs exclusivement selon les compétences réellement sollicitées, sans autres considérations qui éloignent d'un objectif de gestion impartiale, faute de suffisamment de moyens et de méthodes d'évaluation efficaces et objectifs. Pourtant, de telles méthodes (et outils associés actuellement en fort développement) doivent garantir une reconnaissance objective, « élément fondamental de motivation » selon l'auteur. En effet, ce dernier considère que le rôle des responsables RH est de créer les conditions nécessaires à générer et maintenir un niveau de motivation permettant aux travailleurs d'exprimer pleinement les compétences nécessaires au bon fonctionnement des activités de l'entreprise (Freund, 2016).

5. LES APPORTS ET LIMITES POTENTIELS

Finalement, quels sont les bénéfices et les dérives possibles du développement des *soft skills* au sein de la population active ? Ce développement peut-il être profitable à tous en matière d'accès durable et équitable au marché du travail ?

Nous avons listé les notions qui semblent actuellement les plus sujettes à polémique, au fil de nos lectures sur ces questions, telles que la notion d'employabilité, de réduction des inégalités, et de reconnaissance. Nous avons ensuite estimé utile d'aborder les perspectives envisageables et les dimensions qui restent à explorer sur le sujet.

5.1. Culte de l'employabilité

L'enjeu omniprésent de l'employabilité est devenu la responsabilité de l'ensemble des acteurs du marché du travail au sens large. De l'enseignement à l'entreprise, en passant par la population active, chacun a un rôle à jouer pour maintenir une cohérence des actions dans une recherche de construction des conditions à son développement et à son expression.

Pour illustrer cette idée de manière caricaturale :

- l'enseignement doit permettre une perception d'intérêt des élèves à développer leurs compétences et leur donner les moyens de les développer de manière autonome ;
- l'entreprise doit créer les conditions favorables à l'expression des compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs raisonnablement fixés ;
- les services publics de l'emploi doivent assurer un accompagnement adéquat auprès des publics les plus fragilisés pour réduire les inégalités d'accès au marché du travail,
- et, les travailleurs doivent rester attentifs à actualiser leurs compétences qui leur permettent de rester acteurs de leur avenir professionnel.

Cependant, cette logique d'employabilité interroge certains sociologues du travail sur le phénomène potentiel de déposséder les salariés de la propriété de leur poste de travail et des qualifications associées. Bien que cette logique fasse potentiellement émerger de nouveaux droits individuels par rapport à des compétences acquises plus visibles, permettant de réduire certaines discriminations par une reconnaissance plus transparente, il semble qu'un phénomène de responsabilisation des actifs au service de la production émerge, et ferait de la compétence un instrument de gestion des parcours en fonction des besoins du marché, et de la négociation salariale un phénomène obsolète car davantage fixée à l'appréciation des employeurs, notamment en fonction de l'importance du chômage (Monchatre, 2018).

De plus, cette course à l'employabilité liée à la guerre des talents peut avoir des effets ambigus sur la loyauté des travailleurs et sur leur engagement. D'un côté, l'employabilité peut leur être profitable puisque les travailleurs sont en ce sens plus flexibles d'un point de vue opérationnel, mais elle peut également amener ces derniers à s'adapter à une nouvelle organisation.

5.2. Réduction des inégalités

Les *soft skills* semblent occuper une place de plus en plus importante par rapport aux qualifications dans les processus de sélection notamment.

De fait, la notion de qualification dans certains secteurs n'est plus suffisante au regard de l'évolution rapide des besoins, puisque celle-ci ne rend pas suffisamment compte des réelles compétences acquises et mobilisables.

Ceci permet de penser que ce phénomène pourrait augmenter le potentiel de candidats pour un même poste et réduire certaines inégalités d'accès à l'acquisition de certaines qualifications pour autant que les compétences recherchées puissent être rendues visibles aux yeux des recruteurs. Cependant, d'autres exclusions peuvent se produire, notamment pour ceux qui ne seraient pas en mesure de mettre en évidence de telles compétences.

En revanche, selon de nombreuses études, le développement des *soft skills* chez les élèves ou auprès des demandeurs d'emploi peut réellement contribuer à la réussite et à l'insertion professionnelle (Galland, 2018), notamment chez les peu ou pas qualifiés (Vrillon, 2019).

Enfin, le rôle de l'enseignement est à ce titre crucial pour réduire les inégalités sociales, que ce soit par rapport à l'accès aux études supérieures ou au marché du travail. Les conditions à réunir sont apparemment liées à la structure organisationnelle qui semblent faire l'objet de réformes à très court terme dans l'enseignement organisé par la Fédération Wallonie-Bruxelles (Burgraff & Thieffry, 2019).

5.3. Limites de la reconnaissance des compétences

Plusieurs études ont mis en évidence que depuis les années 90, un phénomène de polarisation de l'emploi des moins qualifiés et des plus qualifiés au détriment des moyennement qualifiés se marquait de plus en plus, selon le modèle de qualification actuel, c'est-à-dire surtout focalisé sur l'acquisition de connaissances et de savoir-faire, voire de compétences plutôt techniques (Reshef & Toubal, 2017)

Un changement de méthode de qualification, prenant en compte davantage l'ensemble des compétences susceptibles d'être mobilisées en milieu professionnel, permettrait sans doute de faciliter l'accès au marché du travail à certaines catégories sociales dotées actuellement d'impuissances apprises, de barrières discriminatoires les empêchant aujourd'hui d'avoir un accès équitable à une enseignement de qualité voire aux études supérieures.

Si nous avons pu faire le constat qu'actuellement la reconnaissance directe de *soft skills* semble présenter certains obstacles non négligeables dus aux difficultés d'identifier et d'évaluer directement ces compétences, nous avons néanmoins pu mettre en évidence des pratiques qui permettent de mesurer les résultats des performances ayant été réalisées par des compétences qui dépassent les compétences techniques. Celles-ci sont discutables mais peuvent subsister tant que des outils plus objectifs ne permette de mieux identifier, évaluer et donc reconnaître ces compétences à leur juste valeur.

Il semble donc utopique actuellement de parler de reconnaissance transparente des *soft skills*. Cependant, cet obstacle pourrait se lever au fur et à mesure que les entreprises intégreront une gestion assumée et raisonnée des *soft skills* dans leur organisation car celle-ci implique de créer les conditions favorables à leur expression et donc à offrir un environnement qui offre des formes de reconnaissance visiblement plus équitables et impartiales.

5.4. Perspectives

Sans citer les constats déjà effectués dans cette revue de littérature, il semble que les réformes en cours dans l'enseignement soient sur la bonne voie pour prendre en compte le développement notamment de *soft skills*, et pour favoriser une culture du développement des compétences qui permette aux élèves d'être davantage acteurs de leurs apprentissages futurs.

Si les intentions de revoir la structure organisationnelle de l'enseignement afin de réduire les inégalités sociales semblent réelles, celles-ci ne garantissent pas aujourd'hui que ces

changements permettront réellement de diminuer les inégalités sociales observées actuellement chez les élèves pendant et à l'issue de leur scolarité.

Si l'enseignement obligatoire se voit incité à revoir les contenus et méthodes de leurs programmes de formations pour mieux poursuivre ses objectifs, il n'en reste pas moins que toute réforme, aussi pertinente soit elle, ne peut produire ses effets que plusieurs années après son application.

De même, l'enseignement supérieur se doit d'adapter ses programmes aux réalités des besoins des différentes filières professionnelles auxquelles ceux-ci préparent. Néanmoins, il semble que le secteur académique soit plus réactif que l'enseignement obligatoire puisque de nombreuses initiatives vont dans ce sens depuis plusieurs années notamment en France et en Belgique.

Cependant, l'urgence que nécessitent les besoins actuels et potentiels incitent les pouvoirs publics à adapter les méthodes d'accompagnement des chercheurs d'emploi, ainsi que les incitants aux formations tout au long de la vie.

Ce sont en effet les services publics de l'emploi qui sont en première ligne pour contribuer directement à cet effort de réduction des inégalités d'accès au marché de l'emploi. Ces derniers organisent notamment de plus en plus de formations diverses sur les compétences clés dont les *soft skills* auprès des publics les plus fragilisés.

Du point de vue des entreprises, et des acteurs en gestion RH, il est évident que l'intégration formelle de politiques adéquates au développement des *soft skills* et aux différentes activités de gestion de celles-ci peuvent contribuer à réduire certaines inégalités. Mais la complexité et le coût immédiat d'un tel projet, aussi indispensable soit-il, peut conduire à certaines dérives qui invitent l'ensemble des acteurs concernés à y rester attentifs afin d'en minimiser les risques.

Enfin, la population active est amenée à être davantage actrice de son avenir professionnel à travers une actualisation permanente de ses compétences. Les moyens à sa disposition sont nombreux, et notamment à travers les TIC qui rendent accessibles à tous les moyens de s'informer, se former et de réagir en conséquence aux enjeux d'une économie numérisée et mondialisée.

6. CONCLUSION

Les conclusions de cette revue de littérature sur les contributions du développement des *soft skills* par rapport à l'accès de la population active au marché du travail sont multiples mais à nuancer.

La notion de compétence, et davantage celles de *soft skills*, est *a priori* impossible à circonscrire tant les usages et les intérêts sont multiples, voire parfois paradoxaux.

Retenons que d'un point de vue sociologique, la compétence est le fruit de reconnaissances et de revendications collectives, mais que l'objet qui importe le plus est bien le processus de développement et d'utilisation de celle-ci, bien plus que sa substance.

En effet, les conditions de constructions des aptitudes dont il est question font l'objet de nombreuses études qui semblent toutes confirmer que ces compétences se construisent collectivement, en situation, dès lors que se manifeste une intention commune d'atteindre un objectif, dans des contextes particuliers, souvent informels ou peu formels actuellement.

Le rôle de l'enseignement, et de sa structure organisationnelle, est crucial pour rendre ces compétences accessibles à tous. Il semble que le Pacte pour un enseignement d'excellence ait pris en compte certaines recommandations d'organisations internationales pour réformer en profondeur les programmes et les méthodes. Cependant, cette réforme mettra quelques années avant que nous puissions mesurer ses effets, et corriger le tir si nécessaire.

C'est pourquoi, les services publics de l'emploi ont déjà entrepris de nombreuses initiatives pour offrir des services d'accompagnement, de formation et d'orientation qui intègrent une meilleure visibilité des moyens et des filières, ainsi que des outils de plus en plus performants pour développer notamment des *soft skills* chez les publics les plus fragilisés.

Du point de vue des entreprises, il semble que les rôles et responsabilités soient beaucoup plus ambigus. Entre une volonté de disposer de travailleurs plus employables et celle de rétention des talents, celle-ci manque encore de compétences spécifiques pour détecter les talents potentiels et renouveler ses politiques de gestion dans le sens d'une culture d'organisation réellement apprenante et agile. Les entreprises qui investiront sérieusement dans une gestion éclairée des compétences pourraient contribuer à réduire certaines inégalités.

Enfin, du côté de la population active, il est évident que ces compétences offrent des opportunités d'être plus attractive pour les entreprises, mais également d'être maître de leur parcours professionnel. Les moyens de se développer sont nombreux mais pas suffisamment

accessibles et visibles actuellement, bien que l'on observe de nombreuses initiatives dans ce sens par différents acteurs de tout horizon.

Cependant, le focus sur la population active et ses différentes composantes nous fait rendre compte que le développement de ces compétences n'est qu'un moyen parmi d'autres pour diminuer de manière raisonnable les discriminations sociales et les inégalités d'accès au marché du travail. Si bien que c'est auprès des acteurs du développement de ces *soft skills* (enseignants, responsables RH, formateurs, ...) qu'il y a lieu de développer ces compétences, pour qu'ils perçoivent davantage le potentiel de chacun à contribuer à un projet, une activité professionnelle ou toute autre action nécessitant de telles compétences, quelles que soient les origines socio-culturelles du sujet (élèves, travailleurs, demandeurs d'emploi, ...).

Il est évident que d'autres dimensions doivent faire l'objet de réflexion pour contribuer à une diminution substantielle de ces inégalités.

Cette revue de littérature a cependant mis en évidence que ceux qui développent de telles compétences augmentent leurs opportunités de s'adapter aux évolutions des tâches et des emplois et améliorent leur efficacité dans de nombreuses activités personnelles et professionnelles.

Enfin, il apparaît assez clair que chaque acteur de tels développements a tout intérêt à prendre en compte l'ensemble des points de vue, tant des différentes disciplines qui s'y intéressent, que des parties concernées par ces développements, afin de satisfaire durablement les besoins individuels et collectifs.

7. BIBLIOGRAPHIE

- Burgraff, E., & Thieffry, M. (28 février 2019). Pacte d'excellence: les trois enseignements de «Monsieur Pisa». *Le Soir*. Consulté le 15 juin 2019, sur <https://plus.lesoir.be/209309/article/2019-02-28/pacte-dexcellence-les-trois-enseignements-de-monsieur-pisa>
- Carré, P. (janvier 2015). De l'apprentissage à la formation. Pour une nouvelle psychopédagogie des adultes. *Revue française de pédagogie* (190), p. 29-40. Consulté le 19 avril 2019, sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-pedagogie-2015-1-page-29.htm>
- Carrère-Gée, M.-C. (Février 2018). La formation professionnelle dans un contexte de révolutions technologiques : l'union européenne à la croisée des chemins. (F.F.E., Éd.) *Annales des Mines - Réalités industrielles*, p. 58 à 62. Consulté le 10 avril 2019, sur <https://www.cairn.info/revue-realites-industrielles-2018-1-page-58.htm>
- Collard, D., Suquet, J.-B., & Raulet-Croset, N. (juin 2015). La gestion paradoxale des compétences de service. *Formation emploi - Revue française de sciences sociales* (130), p. 49-67. Consulté le 19 avril 2019, sur <http://journals.openedition.org/formationemploi/4410>
- Communauté française de Belgique. (24 juillet 1997). Décret définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre. Secrétariat général - Centre de documentation administrative de la Communauté française. Consulté le 28 mai 2019
- Conseil d'orientation pour l'emploi. (2017). *Automatisation, numérisation et emploi*. Gouvernement français, Paris. Consulté le 11 avril 2019, sur http://www.coe.gouv.fr/Detail-Nouveaute.html%3Fid_article=1347.html
- Conseil National du travail et Conseil Central de l'Economie. (2017). *Diagnostic des partenaires sociaux concernant la digitalisation et l'économie collaborative - Exécution de l'accord interprofessionnel 2017-2018*. Rapport n° 107, Etterbeek. Consulté le 15 juin 2019, sur <http://www.cnt-nar.be/RAPPORT/rapport-107-FR.pdf>
- Freund, Y. (2016). *Outils & Méthodes de Management des RH*. (Laurent du Mesnil, Éd.) Paris: Maxima. Consulté le juin 14, 2019
- Friedman, T. (2016). *Thank you for being late : an optimist's guide to thriving in the age of accelerations*. USA: Farrar, Straus and Giroux.

- Galland, O. (25 janvier 2018). *Notre système éducatif doit encourager le développement des soft skills*. (Éd. HR Review©) Consulté le 17 juin 2019, sur ManpowerGroup™: <http://www.manpowergroup.fr/galland-systeme-educatif-developpement-soft-skills-davos/>
- Gaussel, M. (janvier 2018). *À l'école des compétences sociales*. (Éd. E. d. Lyon,) Récupéré sur Veille et analyse de l'Institut Français de l'Education: <http://ife.ens-lyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?parent=accueil&dossier=121&lang=fr>
- Gendron, B. (2011). Capital humain et capital émotionnel, pourquoi ils importent dans les ressources humaines : des notions aux pratiques. Dans L. Marmoz, & V. Attias-Delattre, *Ressources humaines, force de travail, et capital humain : Des notions aux pratiques* (p. 175-185). Paris: L'Harmattan. Consulté le 12 avril 2019, sur https://www.academia.edu/6211519/Capital_Humain_et_Capital_Emotionnel_Pourquoi_ils_importent_dans_les_ressources_humaines_Des_notions_aux_pratiques?auto=download
- Maire, S. (2018). *Science et politique des "soft skills" de l'éducation à l'emploi. Sociologie d'un nouveau motif cognitif international*. Laboratoire SAGE. Université de Strasbourg. Consulté le 04 avril 2019, sur <https://www.lesocialab.fr/thesesoftskillssarahmaire/synthese-these-sarah-maire/>
- Monchatre, S. (2018). De la qualification à la compétence en passant par l'employabilité. Dans D. Mercure, & M. Vultur, *Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail* (p. 119-134). Laval, France : Presses Universitaires de Laval. Consulté le 14 mai 2019, sur <https://hal.univ-lyon2.fr/hal-01977704/document>
- Reshef, A., & Toubal, F. (2017). Mondialisation et technologie : créatrices ou destructrices d'emploi ? *L'économie mondiale 2018, collection Repères*, p. 87-97. Consulté le 11 février 2019
- Soidet, I., Blanchard, S., & Olry-Louis, I. (mars 2018). S'orienter tout au long de la vie : bilan et perspectives de recherches. *Savoir* (N° 48), p. 13-51. Consulté le 16 avril 2019, sur <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2018-3-page-13.htm>
- Theurelle-Stein, D., & Barth, I. (mai 2017). Les soft skills au coeur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir* (N° 95), p. 129-151. Consulté le 5 avril 2019, sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-5-page-129.htm>

- Thieffry, M. (23 octobre 2018). L'école reste trop inégalitaire, selon l'OCDE. *Le Soir*. Consulté le 6 mai 2019, sur <https://plus.lesoir.be/186193/article/2018-10-23/lecole-reste-trop-inegalitaire-selon-locde>
- Union wallonne des entreprises. (2019). *Rapport économique - Thème 2019 : "Priorité à l'emploi"*. Wavre: Ed. resp. : Olivier de Wasseige. Consulté le 20 juin 2019, sur <https://www.uwe.be/wp-content/uploads/2019/06/RapportEco2019.pdf>
- Vrillon, E. (19 juin 2019). *Les soft skills : de quoi parle-t-on exactement ?* (Éd. ©. 2. Benchmark) Consulté le 25 juin 2019, sur Journal du net: <https://www.journaldunet.com/management/expert/71299/les-soft-skills---de-quoi-parle-t-on-exactement.shtml>

NOTE D'ARTICULATION

La présente note a pour objectif d'articuler les deux approches disciplinaires que sont les sciences de gestion et la sociologie ainsi utilisées pour aborder l'aspect critique des *soft skills* afin de mettre en évidence les apports de chacune d'elles et d'en dégager un raisonnement commun.

Les recherches effectuées nous ont permis de rendre compte de la complexité des enjeux en cours actuellement en termes de développement de ces compétences dans une économie caractérisée par la mondialisation et le progrès technologique.

La première approche relative aux sciences de gestion a permis de questionner les impacts sur les politiques de gestion des ressources humaines d'un intérêt avéré et partagé par de nombreux acteurs du marché du travail au sujet des *soft skills*.

Celle-ci a permis de mettre en évidence plusieurs aspects importants :

- le caractère durable de cette tendance à vouloir développer des compétences qui permettent de faire face à des situations de plus en plus variées et complexes ;
- Les limites actuelles et apparemment conceptuelles aux tentatives de définir certaines notions relatives aux *soft skills*, et les *soft skills* elles-mêmes, de manière univoque ;
- La complexité des différentes activités de gestion des *soft skills* (identification, évaluation, développement et utilisation) et certaines limites associées ;
- Le besoin d'intégrer ces activités dans les différentes politiques de gestion RH, rendant celles-ci également plus complexes à mener ;
- L'attribution progressive de plus de responsabilités aux responsables de gestion RH, qui semblent évoluer vers un rôle de plus en plus central et stratégique, nécessitant une approche renouvelée vers un management plus humain.

La seconde approche relative à la sociologie fut l'occasion de comprendre notamment en quoi le développement des *soft skills* au sein de la population active peut réduire certaines inégalités d'accès au marché du travail.

Celle-ci a permis de rendre compte des éléments suivants :

- Le phénomène de destruction créatrice des tâches et des emplois mettant en évidence une polarisation du marché du travail en faveur des emplois plus qualifiés et au détriment des emplois moyennement qualifiés ;

- Les besoins qui en découlent, notamment en termes de développement massif des *soft skills* au sein de la population active ;
- Une prise de conscience que les responsabilités de l'accès à ce développement doivent être partagées par l'ensemble des acteurs de la société (enseignement, entreprise, services publics, population active, ...) ;
- Le constat que les conditions de développement de ces compétences nécessitent une remise en question des méthodes de formation traditionnellement axées sur la transmission, alors que les *soft skills* nécessitent notamment de réelles mises en situation, des expérimentations et des retours collectifs sur les actions opérées ;
- Les limites actuelles de la reconnaissance objective de ces compétences ;
- Les apports du développement de ces compétences sur l'employabilité ;
- Les nuances sur la potentialité de réduction des inégalités sociales et culturelles par le développement massif de *soft skills* au sein de la population active ;
- La nécessité d'adopter une approche pluridisciplinaire et tenant compte des besoins de l'ensemble des acteurs pour atteindre les objectifs individuels et collectifs d'employabilité suffisante afin de répondre aux enjeux des transformations des tâches et des emplois.

Les deux approches ont conjointement permis de confirmer que le développement des *soft skills* au sein de la population active est en effet indispensable pour répondre aux enjeux des transformations des tâches et des emplois, aujourd'hui plus qu'hier, et semble-t-il davantage demain.

Ensemble, elles ont pu révéler les responsabilités partagées des différents acteurs de la société dans le développement de ces compétences mais ont également rendu compte des difficultés de développer des solutions qui puissent s'adapter à toutes les situations de la même manière.

En effet, le développement des *soft skills* semble exiger des conditions plus complexes de développement que l'organisation de formations traditionnellement pensées en termes de transmissions de connaissances.

Dans ce sens, l'analyse de la nature de ces compétences permet également de rendre compte de que certaines telles que la réflexivité ou l'apprentissage de l'apprentissage permet d'avoir une approche critique sur ses propres capacités à acquérir de nouvelles compétences et permet de ce fait une plus grande autonomie d'action sur son propre développement.

C'est en cela que certains auteurs en sociologie craignent que la responsabilité de l'employabilité ne soit déléguée exclusivement aux individus. Alors que l'approche des sciences de gestion a mis en évidence certaines conditions contextuelles et environnementales propres à l'entreprise permettent une employabilité effective.

Néanmoins, le développement des *soft skills* ne suffit pas à réduire les tensions en jeu actuellement sur le marché du travail. Bien que le processus nécessaire à son développement offre des opportunités de mieux rencontrer les besoins de l'ensemble des parties concernées, il semble que la problématique des inégalités d'accès au marché du travail ne se résorbera pas sans l'intervention d'autres facteurs que nous n'avons pas pu identifier à l'occasion de cette revue de littérature.

En effet, il serait illusoire de penser que le fait d'augmenter les capacités d'apprentissage et d'adaptabilité de la population active suffise à faire évoluer les mentalités de ceux qui causent ces inégalités.

Cette question est complexe et mériterait qu'on s'y intéresse, tout comme d'autres que nous ne pouvons développer ici par contrainte méthodologique. En effet, il aurait été intéressant d'effectuer des recherches plus poussées notamment sur la problématique de la reconnaissance de ces compétences ainsi que sur l'inventaire des méthodes actuellement les plus efficaces pour développer les *soft skills* les plus largement sollicitées.

Cependant, la gestion de telles compétences nécessite de reconsidérer la manière de penser et de définir les fonctions de l'entreprise. En effet, il est plus pertinent d'investir du temps dans l'identification des besoins et des objectifs que de s'attarder sur des descriptifs de fonction et des référentiels de compétences qui sont périlleux à rendre dynamique et réducteurs sur les réalités des activités de travail voire des compétences qu'il y a lieu de considérer de manière beaucoup plus située et évolutives.

En outre, une des missions des responsables de la gestion des ressources humaines est celle de concilier les besoins de l'entreprise avec ceux des travailleurs qu'elle emploie. Cette mission nécessite de créer les conditions favorables pour que les travailleurs adoptent les comportements permettant de répondre aux objectifs de l'entreprise.

Autrement dit, l'analyse de l'aspect critique des *soft skills* a permis de revoir la pertinence et la nécessité de repenser les conditions de développement des compétences au sens large, les méthodes d'identification des besoins, l'usage des évaluations, la valeur à attribuer aux qualifications, et surtout, l'attention qu'il y a lieu de porter sur les conditions de travail.

Au lieu d'attendre des travailleurs qu'ils adoptent les comportements adéquats, il y a lieu de s'interroger sur les résultats de nombreuses études sur la motivation, l'implication, la satisfaction, qui incitent les individus à être plus performants.

En effet, les deux approches relèvent une même nécessité de contextualiser systématiquement toute activité de gestion de telles compétences, que ce soit dans la définition des besoins, les tentatives d'évaluation, le développement ainsi que l'environnement dans lequel ces compétences peuvent s'exprimer.

L'entreprise est un lieu d'apprentissage permanent, de manière plus ou moins formelle, où la construction de compétences est permanente puisque les travailleurs sont constamment confrontés aux contraintes de leur environnement.

C'est ici que les deux approches ont conjointement contribué à mettre en évidence les conditions optimales pour opérer de réels changements qui répondent aux besoins de l'ensemble des acteurs identifiés. Il s'agit de systématiquement prendre en compte le contexte dans lequel le besoin s'exprime, en ayant à la fois une vue globale et particulière sur la situation, dans une approche tenant compte des aspects objectifs, subjectifs et collectifs.

La réforme de l'enseignement obligatoire et l'approche renouvelée nécessaire à la fonction RH nécessitent dans ce sens d'opérer le même raisonnement au sujet des moyens à mettre en œuvre pour développer ces compétences, mais devront aboutir à des réponses spécifiques à leurs besoins respectifs.

Autrement dit, aucune méthode ou pratique de développement ne pourra s'appliquer de la même manière dans deux contextes différents. La richesse du processus de construction des conditions de développement le rend complexe mais nécessaire pour que les réponses soient adaptées aux besoins de l'ensemble des parties prenantes.

L'idée centrale qui ressort de ce travail est celle d'une prise de conscience nécessaire à considérer le travail comme étant une activité collective, même dans l'exécution de tâches individuelles. En effet, toute organisation qui souhaite voir ses travailleurs développer ses compétences, doit créer les conditions qui incitent à la prise d'initiative, à l'échange informels de pratiques efficaces, à des espaces de discussions et d'apprentissages.

Il est évident que les problématiques de reconnaissance et d'équité sont à considérer et à explorer pour que l'environnement de travail soit propice aux collaborations qui permettront de développer davantage les compétences qui seront réellement bénéfiques à l'entreprise.

Enfin, ce travail nous a permis de comprendre que les solutions face aux enjeux évoqués existent et qu'elles méritent une attention et une contribution de l'ensemble des parties.

Le concept de compétence est encore flou mais se dessine au fur et à mesure que les auteurs de disciplines variées se rencontrent.

Les défis à relever sont à la hauteur des capacités de la société à collaborer, et à trouver les moyens de satisfaire les besoins de tous. Il faudra du temps pour construire les compétences nécessaires à la course à la technologie.

Nous choisissons de conclure avec ce proverbe africain qui en dit long sur la voie à emprunter dans la quête de ces compétences humaines tant convoitées : « Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ».

