



CÉCILE JARLETON

DOCTORANTE EN PSYCHOLOGIE
DU TRAVAIL, MEMBRE DU PÔLE
RECHERCHE DU LAB RH

Parcours

juin 2015
psychologue du travail

juin 2017
intégration du Lab RH

novembre 2017
début de sa thèse portant
sur le transfert des compétences
acquises hors de la sphère
professionnelle

“ATTENTION DE BIEN CERNER LE CONCEPT DES *SOFT SKILLS*”

Hard skills, soft skills. Les premières sont les compétences propres au métier ; les secondes sont souvent traduites “compétences comportementales”. Au risque de la confusion avec des traits de personnalité. Alors que le propre d’une compétence est de pouvoir se travailler. Il convient donc de déterminer quelles compétences il est pertinent de sélectionner et de développer en fonction des missions et des activités des salariés.

Propos recueillis par **Éric Delon**

Vous affirmez qu’il n’existe pas de consensus autour de la notion de *soft skills* dont on parle beaucoup depuis plusieurs années dans l’univers de la formation professionnelle et de l’entreprise. Que voulez-vous dire ?


Au-delà de la diversité des concepts désignés comme *soft skills* par le grand public, nous avons affaire, bien souvent, à un agglomérat de concepts renvoyant à des réalités scientifiques fort différentes. Les *soft skills* sont très peu étudiées en sciences sociales, car le terme recouvre des acceptions très différentes. Pris isolément les uns des autres, en revanche, ces concepts font l’objet de recherches depuis de nombreuses années. C’est le cas, par exemple, de la créativité, des compétences émotionnelles ou encore des

compétences relatives à la communication. Dans ces conditions, s’il semble problématique d’identifier ou de développer ces *soft skills*, il est possible, en revanche, d’appréhender telle ou telle compétence appartenant à ce registre. Par exemple, la gestion du stress ou la prise de parole en public.

Malgré cela, donneriez-vous une définition aux *soft skills* ?

Il n’existe pas de définition scientifique. Les *soft skills* ont en commun d’avoir trait à l’humain, à la connaissance de soi et des autres, ainsi qu’aux relations interpersonnelles. Rappelons qu’une compétence désigne la mobilisation et la combinaison de ressources dans une situation professionnelle donnée dans le but de produire une performance.

La définition des compétences permet d'écarter certains concepts qui appartiennent davantage au registre des traits de personnalité. Par exemple, l'extraversion ou l'ouverture d'esprit sont innées et n'entretiennent pas de lien avec la performance. En revanche, la motivation, l'engagement ou la satisfaction au travail ne sont pas des concepts intrinsèques à l'individu et ne sont pas stables dans le temps. Ils renvoient à la teneur de la relation entre l'individu et son travail.

 *Une compétence désigne la mobilisation et la combinaison de ressources dans une situation professionnelle donnée, dans le but de produire une performance*

Revenons au concept d'extraversion. Un recruteur non averti pourrait assimiler ce trait de caractère à une compétence, comme, par exemple, s'exprimer en public. Or, il est possible d'être à la fois introverti et d'être, par exemple, un bon comédien ou même un commercial efficace (qualité d'écoute ou de négociation, stratégie, etc.). Les traits de personnalité ne sont nullement liés à la performance au travail. Une compétence, en revanche, peut être développée, se travailler. Se montrer à l'aise lors d'un entretien d'embauche ne préjuge en rien de votre performance dans votre future activité professionnelle.

Vous estimez que l'amalgame qui est réalisé entre les traits de personnalité, les compétences et les états émotionnels ne permet pas d'évaluer et de développer convenablement les *soft skills* des salariés ?

Assurément. Chacun des types de concepts (traits de personnalité, compétences et relation de l'individu avec son travail) font l'objet d'outils scientifiques d'évaluation. Encore faut-il savoir ce que l'on cherche à mesurer. En nommant de la même manière des concepts de natures différentes, on donne l'illusion qu'ils sont liés entre eux, qu'ils relèvent de la performance ou encore qu'ils se développent de la même manière. Or, c'est loin d'être le cas.

Toutes les compétences *soft skills* ne sont pas pertinentes pour tous et dans toutes les activités professionnelles. Il convient donc de déterminer

PLÉBISCITÉES PAR LES RECRUTEURS

Les compétences appelées "comportementales" sont de plus en plus plébiscitées par les recruteurs, dans le privé comme dans le public. Selon les résultats d'une enquête de Pôle emploi publiée en mars 2018, six employeurs sur dix estiment qu'elles sont plus importantes que celles de la sphère technique. Les capacités à travailler en équipe, à être autonome et à respecter les règles et consignes sont jugées "indispensables" par la quasi-totalité des répondants.

quelles compétences il est pertinent de sélectionner et de développer en fonction des missions et des activités des salariés avant de se lancer dans un recrutement ou d'élaborer un plan de formation. Cette démarche permet de préciser les compétences recherchées et pour quels objectifs de performance.

Selon vous, les professionnels des RH doivent se (re)concentrer davantage sur les compétences et se méfier d'une approche trop parcellaire des *soft skills* ?

Absolument. Une compétence désigne la mobilisation et la combinaison de ressources dans une situation professionnelle donnée dans le but de produire une performance. En se bornant aux concepts qui répondent à cette définition, et donc, en ne considérant pas des traits de personnalité ou la relation entre l'individu et son travail comme des compétences, les professionnels des ressources humaines peuvent cibler des compétences pertinentes, en lien avec la performance.

La définition de la compétence et le critère du lien avec la performance sont les seuls repères scientifiques permettant de faire le tri parmi tous les concepts étiquetés comme étant des *soft skills*. ●

LE LAB RH

Le Lab RH est une association fondée en 2015 par des acteurs des ressources humaines. Il compte 600 membres, qui accompagnent les

organisations dans leur transformation et leur digitalisation. Le Lab RH a rejoint en 2016 l'Alliance pour l'innovation ouverte.

 www.lab-rh.com