



Soft Skills : clarification d'un concept à l'ère du temps

Najeddine Majida

Faculté des sciences de l'éducation, Université Mohamed V Souissi, Rabat, Maroc

Résumé : Les soft skills est un terme de plus en plus utilisé pour parler de tout ce qui n'est pas de l'ordre de la technique. Il prend une place de plus en plus importante sur le plan académique et dans le milieu professionnel. Or, plusieurs termes sont utilisés pour en parler et plusieurs définitions sont données par les professionnels ou par les chercheurs. Or, il n'existe aucun consensus ni sur le terme ni sur la définition. Nous nous proposons de faire un état des lieux de ce concept afin d'en clarifier la signification. Nous commencerons par une clarification des concepts associés à savoir la compétence et la performance avant de voir ce que recouvre vraiment le concept de soft skills.

Mots-clés : Compétence, performance, soft skills.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10027230>

Published in: Vol. 2 No. 5



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Les softs skills est un concept star qui connaît beaucoup de succès dans le milieu professionnel et dans la presse. Force est de constater qu'il est important aux yeux de tous, qu'il comble tous les défauts lorsqu'il s'agit de parler de ce qui manque à tel ou tel personne pour être « mieux » ou coller au « profil », mais personne ne sait vraiment comment le définir ni ce qu'il englobe.

A ce jour, il n'existe aucune définition communément acceptée et adoptée. En faisant nos premières recherches sur internet, force est de constater qu'ils sont définis à travers les compétences dont il est nécessaire de disposer dans le monde du travail notamment celles liées à la communication, la créativité ou encore le travail en équipe.

Le magazine Forbes dans un article paru en Juin 2023 dédié aux softs skills les définit comme « *toutes ces qualités personnelles qui transforment un salarié lambda en un collaborateur efficace, agréable et entraînant pour le reste de l'équipe* ». Cette définition place d'emblée le concept dans le cadre du monde professionnel mais reste vague et à la limite de la potion magique puisqu'elle nous renvoie à des qualités personnelles qui ont un pouvoir de transformation vers un état d'efficacité et d'agréabilité. Le dictionnaire en ligne Britannica utilise les termes CoreSkills et peopleskills et les définit comme « *des compétences non techniques et non spécifiques à un secteur, applicables à un large éventail de tâches dans de nombreuses fonctions et professions, comprenant les compétences interpersonnelles ou People Skills qui permettent aux individus de travailler efficacement dans des groupes et des organisations* ». Cette deuxième tentative de définition issue du web montre l'utilisation de plusieurs termes pour parler des softs skills et montre bien à quel point il est barbarisé et utilisé dans tous les sens. Enfin, pour clôturer ce tour de table des définitions issues d'internet, nous nous penchons sur un dernier article du journal Le Monde paru en 2021 qui les définit par opposition aux compétences techniques comme suit « *Opposées aux « hard skills », compétences strictement professionnelles, les « soft skills » désignent les qualités attendues d'un salarié dans le monde du travail moderne* » et ajoute « *ces compétences « douces » sont en fait des aptitudes comportementales de base ou des traits de personnalité* ». Cette définition commence par assimiler les hard skills aux compétences professionnelles et définit les soft skills comme des qualités attendues, voir requises selon un idéal professionnel pour s'intégrer dans le milieu professionnel. Cette définition prend une autre orientation lorsqu'elle les assimile à des aptitudes puis à des traits de personnalité montrant ainsi la non maîtrise du sujet par son auteur.

Tous ces essais de définitions accessibles au plus grand public peuvent rapidement devenir déconcertantes et renvoyer le lecteur avec définitions approximatives voir erronées, qu'il faudrait absolument compléter par des exemples pour mieux en saisir le sens. Elles participent également à faire des soft skills un concept « humpty dumpty » comme le soulignent Hurrell, Scholarios et Thompson (2012) qu'on pourrait traduire tout simplement par un mot qui n'a aucun sens.

Dans ce contexte, cet article vise à apporter une clarification du concept de soft skills issue de la littérature. D'autres concepts intimement liés aux soft skills seront clarifiés au fur et à mesure.

2. Qu'est ce que les soft skills ?

Afin de mieux comprendre ce que sont les soft skills, il est indispensable de tirer au clair plusieurs concepts qui y sont fréquemment associés. Les soft skills sont généralement traduit par compétences douces en opposition aux hard skills que l'on peut traduire par compétences dures ou techniques. En effet, le terme compétences est prioritaire en termes de clarification puisque, dès les premières recherches, il semble plus complexe à saisir qu'il n'y paraît.

2.1 Définition de la compétence :

Katz (1974) définit la compétence comme « *la capacité soit à accomplir une tâche comportementale spécifique, soit à effectuer un processus cognitif spécifique qui est fonctionnellement lié à une certaine tâche* ». Selon lui, une compétence comprend trois éléments :

1. L'existence d'une base de connaissances spécifique au domaine ;
2. Une méthode pour accéder à cette base de connaissance ; et
3. La capacité d'adopter un ensemble de comportements ou de cognitions en utilisant les connaissances récupérées pour accomplir la tâche donnée

Comme il l'explique, les deux premiers éléments sont des prérequis pour toute action et c'est la troisième composante qui est retenue et labellisée comme compétence. Cette définition parle de « capacité d'adopter » c'est-à-dire une énergie mobilisatrice qui met en relation et fait appel à un ensemble d'éléments puis il introduit la notion d'accomplissement, d'action concrète nous menons ainsi au concept de performance par lequel un détour, un peu plus loin, s'impose.

L'apport de Katz va encore plus loin puisqu'il propose une classification de la compétence en 3 catégories : technique, humaine, conceptuelle. Nous en rappelons l'explication puisque nous y retrouvons une des prémices du concept de soft skills. Toujours selon Katz, l'aspect technique correspond à la compréhension ou maîtrise de domaines spécifiques d'activités qui nécessitent l'utilisation d'outils, méthodes, processus, procédures spécialisées, techniques ou connaissance. La compétence conceptuelle est définie comme la capacité de voir l'organisation dans son ensemble ou avoir un point de vue systémique. Enfin, les compétences humaines correspondant quant à elles à la capacité à travailler en coopération avec les autres, de communiquer efficacement, résoudre les conflits et avoir l'esprit critique.

L'apport de Katz, dès les années 50, a permis de poser de premières clarifications du concept de compétence et d'offrir une première définition de ce qui deviendra par la suite Soft Skills notamment à travers son introduction des compétences humaines dans sa classification en trois

catégories mais également à travers son étude sur les compétences nécessaires à la performance dans des positions managériales parue dans la Harvard Business Review.

D'autres définitions viennent enrichir notre recherche et nous montrent bien à la fois la pluralité, la richesse mais aussi les ambiguïtés autour de ce concept.

Sandra Bellier (1999) propose, dans le Traité des sciences et des techniques de la Formation, coordonné par Philippe Carré et Pierre Caspar la définition qui suit : "*la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée*". Selon l'auteur, la compétence se révèle dans l'action, en milieu professionnel, est reconnue par rapport à une performance dite satisfaisante dans le cadre d'un contexte spécifique et se mobilise grâce à une intégration de capacités. Cette définition reste spécifique par rapport aux conditions qu'elle pose et vague par rapport à l'éclairage qu'elle n'apporte pas notamment sur la particularité du contexte, l'évaluation de la performance et la nature des capacités mobilisées. Selon Samurçay et Pastré (1995), la notion de compétence peut se définir comme « *le système d'explication de la performance observée, qui décrit l'organisation des connaissances construites dans le travail et pour le travail* ». Cette définition, selon Doghri (2008), insiste sur les liens des compétences, entendu comme système de connaissances, avec l'activité ou la performance, c'est-à-dire ce que fait réellement l'acteur en situation de travail. Nous comparerons cette définition avec celle de Durand (2006) qui choisit d'emprunter aux travaux de recherche sur l'éducation une transposition au concept de compétence les trois dimensions-clés de l'apprentissage individuel, à savoir la connaissance (le savoir), la pratique (le savoir-faire) et les attitudes (le savoir être). Il en ressort ainsi les trois axes de son référentiel de la compétence et suggère qu'elles sont interdépendantes et se concrétisent dans l'action et l'interaction. Ainsi, des deux dernières définitions, nous ressortons deux axes de convergence : la connaissance (savoir) et l'activité (la pratique ou savoir-faire). Katz, Delamare et Winterton (2005) et Durand intègrent un troisième axe, celui de la compétence humaine, du savoir être, siège des attitudes et des comportements. Nous choisirons le modèle de Durand pour reprendre les trois axes cités et qui forment les trois dimensions de la compétence selon ces auteurs.

Selon Durand, la connaissance correspond à l'ensemble structuré des informations assimilées et intégrées dans des cadres de référence et la pratique a trait à la capacité à agir d'une façon concrète selon un processus ou des objectifs prédéfinis. Quant aux attitudes, elles correspondent à un ensemble de sous éléments comme le comportement, la volonté ou encore l'identité. Ce même auteur soulève à travers son article « L'alchimie de la compétence » à quel point cette

dernière dimension est négligée notamment face aux économistes. Il ajoute que cette question constitue un aspect essentiel de la capacité d'un individu à accomplir quoi que ce soit, et donc de sa compétence.

Pour délimiter plus précisément les définitions utilisées, nous proposons de définir la compétence comme la capacité à mobiliser et mettre en cohérence une base de connaissances, une capacité à agir de manière concrète dans un contexte donnée et une manière d'agir.

Également, toutes ces définitions ont un dénominateur commun et évoquent la question de la concrétisation de l'action, de la performance soulevée plus haut. Nous verrons dans ce qui suit quelques clarifications autour de ce concept.

2.2 Clarification du concept de performance :

Bourguignon (1997) identifie dans son analyse du mot performance trois sens :

1. la performance est succès, La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises, selon les acteurs. La performance peut ainsi être plus large que la productivité qui n'en décrit que sa dimension économique ;
2. la performance est résultat de l'action. À l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur.
3. la performance est action. Dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus.

La performance peut également se lire comme le processus, comme l'action qui mène au succès (Bourguignon ;1997) ou tout simplement à un résultat dont la valeur dépendra de critères prédéfinis.

Selon Katz (1974) , la performance peut s'observer à l'occasion de l'exécution d'une tâche, et selon Bellier (1999), elle peut s'apprécier à travers un système d'évaluation donnant lieu à un résultat.

Également, selon Sonnentag (2002) l'action, au sens de comportement observable est à différencier du résultat. Elle ajoute, toutes les actions ne relèvent pas du concept de performance, seules celles pertinentes par rapport à des objectifs organisationnels et évaluables le sont.

En analysant les définitions précédentes de la compétence avec les sens précités de la performance, nous en arrivons à ce que la compétence est une capacité qui s'exprime dans

l'action, selon un contexte donné et par rapport à des objectifs prédéfinis et évaluables, donnant lieu à un résultat interprétable, une performance.

Le concept de performance est aussi complexe et sa définition loin d'être tranchée, nous choisirons de nous arrêter aux éclaircissements apportés plus haut. Ceci dit, nous comprenons à quel point la performance et les compétences sont interconnectés et constituent les revers de la même pièce. La qualité des compétences à mobiliser conditionnera, dans un contexte donné, la trajectoire de la performance soit à la hausse, donnant ainsi une performance au sens largement adopté, soit à contrario, à une contreperformance appelée aussi performance négative.

L'étude de ces deux concepts clés nous ramène dans un continuum de recherches sur les Soft skills et nous éclaire sur la source du flou qui règne autour de ce concept puisque d'une part ni du côté des compétences ni de celui de la performance, il n'y a de commun accord. Ceci ne constitue pas pour nous un frein ou un obstacle, au contraire cela ne fait qu'enrichir les concepts. A la lumière de ces éclaircissements, nous nous pencherons dans ce qui suit sur la littérature en matière de soft skills.

3. Le concept de soft skills :

La revue de la littérature offre une palette diversifiée d'appellations du concept soft skills. Riggio et Saggi (2015) affirment que le terme de *soft skills*, bien que vague, présente l'avantage de couvrir un large éventail de compétences. Ainsi, certains l'associent au « savoir-être » (Bellier, 1998, Faure, F. & Cucchi, 2004 ; Le Boterf, 2008), d'autres à des *people management skills* (Parente, Stephan, Brown, 2000), tandis que d'autres parlent de « compétences sociales » (Delamare & Winterton, 2005) ou même d'attitudes (Durand, 2005).

Hurrell, Scholarios et Thompson (2012) définissent les soft skills comme « *non techniques et ne reposant pas sur un raisonnement abstrait, impliquant des capacités interpersonnelles et intrapersonnelles pour faciliter la maîtrise de la performance dans des contextes particuliers* ».

Ils retiennent trois dimensions fondamentales des soft skills :

1. des habiletés individuelles basées sur des éléments personnologiques mais aussi sur des connaissances se développant à travers des processus cognitifs et l'expérience pratique
2. une interaction constante entre les exigences de la situation de travail et les stratégies des travailleurs pour s'adapter au rôle attendu
3. le résultat d'une construction sociale conduisant à la valorisation différenciée des soft skills.

Diane Parente, John Stephan, and Randy Brown (2012) définissent les soft skills comme des compétences de gestion de personnes. Leur liste inclut « *une communication claire et une rétroaction significative, la résolution et/ou la gestion des conflits et la compréhension du comportement humain dans les groupes* ». Une étude établie par l'USAID parue en 2015 définit les Soft skills comme « *un large ensemble d'aptitudes, de compétences, de comportements, d'attitudes et de qualités personnelles qui permettent aux individus de naviguer efficacement dans leur environnement, de bien travailler avec les autres, de bien performer et d'atteindre leurs objectifs* ». L'UNESCO, à travers son Glossary of curriculum terminology paru en 2013 les définit comme « *un ensemble de qualités personnelles intangibles, traits, attributs, habitudes et attitudes qui peuvent être utilisé dans de nombreux types d'emplois différents. Comme ils sont largement applicables, ils sont généralement considérés comme transférables* », on y trouve également des exemples de soft skills : empathie, leadership, sens des responsabilités, intégrité, estime de soi etc. Le terme est également utilisé par opposition aux compétences « techniques » ou hard skills.

Selon Bellier, les soft skills qu'elle appelle savoir être seraient à la fois :

- Ce pourquoi un individu est reconnu comme adapté à son contexte professionnel
- Ce qui concerne son être profond et lui permet de réussir ;
- Tout ce qui n'est pas de l'ordre du savoir ou du savoir-faire.

Toutes ces définitions ont en commun que les soft skills sont un ensemble de capacités. Certaines définitions mettent dans la même coupe plusieurs termes, parfois contestables, d'autres restent sur des termes comme capacités ou qualités. Ils les identifient comme non technique, de l'ordre ni du savoir ni du savoir-faire. Il en ressort clairement que le premier défi que nous confrontons est l'amalgame visible entre soft skills, qualités, comportements, attitudes. Également, les soft skills facilitent le chemin de la performance dans le sens de la réussite et du succès dans un contexte donnée. Par contre, on n'observe aucun consensus ce que les soft skills sont réellement, des qualités ou capacités ou tout en même temps.

Barth et Géniaux (2010), ajoutent qu'elles « ne s'apprennent pas » mais sont nécessaires à l'exercice professionnel tandis que Alexandre-Bailly (2007) s'interroge sur sa légitimité de former ses apprentis à certaines soft skills, pourtant plébiscitées par les entreprises, comme « *la politesse* » ou « *la ponctualité* ». Ces autres facettes du concept contribuent à leur tour à la pluralité et la complexité de ce concept.

Une étude réalisée par Tomas Chamorro-Premuzic, Adriane Arteche, Andrew J. Bremner, Corina Greven, and Adrian Furnham et citée par Matteson, Anderson et Boyden (2016) a dressé un inventaire d'une quinzaine de soft skills à partir de la littérature : autogestion, communication, interpersonnel, travail d'équipe, capacité de travailler sous pression, imagination ou créativité, pensée critique, volonté d'apprendre, souci du détail, prendre des responsabilités, planifier et organiser, perspicacité, maturité, professionnalisme et intelligence émotionnelle.

Dans une autre recherche sur les compétences générales sur le lieu de travail citée également par Matteson, Anderson et Boyden (2016), Melvin Weber, Dori A. Finley, Alleah Crawford et David Rivera Jr. ont créé une liste de 107 compétences basées sur des recherches et on demandé aux professionnels des ressources humaines d'évaluer chaque compétence sur une échelle de cinq points d'importance. Les compétences avec les moyennes les plus élevées incluent « agit avec intégrité », « fait preuve d'enthousiasme », « agit honnêtement », « assure le suivi avec les autres », « inspire la confiance des autres » et « répond professionnellement aux invités ».

Ces auteurs, Matteson, Anderson et Boyden (2016), concluent d'après ces études, que de « nombreux éléments inclus dans chacune des listes de compétences générales citées ne sont pas réellement des compétences ». Ils constatent également la dilution, dans la deuxième étude, du concept de compétences non techniques avec des traits ou des dispositions, des comportements et des ensembles de connaissances. « *Ce traitement met en évidence la nécessité de mieux construire la clarté dans la recherche sur les compétences non techniques* ».

Ces études confirment la pluralité et la complexité des définitions citées tout au long de cet article et montrent à quel point un large périmètre de recherche reste encore inexploré afin de définir et délimiter le périmètre de ce concept.

4. Conclusion

Après avoir fait un état des lieux des définitions issues du web, clarifié le concept de compétence en tant que mobilisation de capacités puis celui de performance en tant qu'expression, dans l'action de celle-ci, nous nous sommes penchés sur le concept de soft skills. Force est de constater que les termes utilisés pour sa définition ne font eux même pas de consensus. Également, la littérature en matière de soft skills est hétérogène et aussi diversifiée que les termes utilisés pour le définir. Un approfondissement des recherches est à nos yeux nécessaire et primordial autour du concept de soft skills et ses concepts associés.

Bibliographie

- Alexandre-Bailly F. (2007), « D'une charte à l'évaluation : comment contribuer au développement des compétences sociales et relationnelles d'étudiants en management », in B. THIBERGE, La question des compétences sociales et relationnelles. Points de vue de praticiens, L'Harmattan, Paris, p. 91-111.
- Barth I. et Géniaux I. (2010). Former les futurs managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage. *Management & Avenir*, No. 36, p. 316-339.
- Basque, J. (2015). Le concept de compétences : Quelques définitions. Montréal, Canada : Projet MAPES (Modélisation de l'approche-programme en enseignement supérieur), Réseau de l'Université du Québec. Accessible en ligne sur le Portail de soutien à la pédagogie universitaire du réseau de l'Université du Québec : <http://pedagogie.quebec.ca>
- Bauvet, S. (2019). Les enjeux sociaux de la reconnaissance des compétences transversales. *Éducation Permanente*, 218, 11-20. <https://doi.org/10.3917/edpe.218.0011>
- Bellier, S. (1999b). La compétence. In P. Carré. & P. Caspar (Eds.), *Traité des sciences et des techniques de la formation* (pp. 223-244). Dunod.
- Bellier S. (2004). *Le savoir être dans l'entreprise*. Vuibert.
- Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité Contrôle Audit* .
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*.
- Bouret, J., Hoarau, J., Mauléon, F. (2018). *Soft Skills: Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.boure.2018.01>
- Coulet J-C. (2016). Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité. *Activités*. DOI : <https://doi.org/10.4000/activites.2745>
- Delamare Le Deist, F. & Winterton, F. (2005). What Is Competence? . *Human Resource Development International*, 8:1, 27-46. DOI: 10.1080/1367886042000338227
- Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion.*, 261-292. <https://doi.org/10.3166/rfg.160.261-292>
- Boterf, G.L. (2008). *Repenser la compétence : Pour dépasser les idées reçues : quinze propositions*. Eyrolles.
- Faure, F. & Cucchi, A. (2020). Quelle caractérisation du savoir-être ? Une revue de la littérature en deux temps. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 39,9, 3-25. <https://doi.org/10.3917/rimhe.039.0003>
- Frankiewicz, B., & Chamorro-Premuzic, T. (2020). Digital transformation is about talent, not technology. *Harvard Business Review*, 6(3), 1-6.
- Katz R.L. (1974). Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, Vol. 51.
- Matteson, M.L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). "Soft Skills": A Phrase in Search of Meaning. *portal: Libraries and the Academy* 16(1), 71-88. <https://doi.org/10.1353/pla.2016.0009>.

(2011). La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences. *Le travail humain*, 74, 1-30. <https://doi.org/10.3917/th.741.0001>

Parry, R. (2021), "Episteme and Techne", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. Sabine Sonnentag.

Parente, D.H., Stephan, J.D and Brown, R.C. (2012). Facilitating the Acquisition of Strategic Skills: The Role of Traditional and Soft Managerial Skills. *Management Research Review*.

Riggio E. et Saggi K. (2015). Incorporating ‘Soft Skills’ Into the Collaborative Problem-Solving Equation. *Industrial & Organizational Psychology*, No. 8, p. 281-284.

Thiberge, B. (2007). La question des compétences sociales et relationnelles, points de vue de praticiens. *Questions contemporaines*. L’Harmattan.

UNESCO International Bureau of Education (IBE). (2013). Glossary of Curriculum Terminology. UNESCO IBE.

(2007) . Compétences clés pour l’éducation et la formation tout au long de la vie – Un cadre de référence européen. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.