Préface

Comment rendre l'économie de marché inclusive, c'est-à-dire fonctionnant sans exclusion, mais aussi sans domination (ce que le mot insertion n'englobe pas) ? C'est à ce sujet central que s'attaque, de manière très scientifique, précise et agréable, le livre qu'on va lire. Il le fait sous un angle particulier, mais aux effets de levier puissants, celui des « *soft skills* ». On entend par là les différents aspects du savoir-être, distincts des compétences techniques, qui accompagnent le travail et l'emploi, et, plus particulièrement, le recrutement.

Les *soft skills* sont de plus en plus prises en compte par les responsables d'entreprise, notamment lors de l'embauche. Les compétences relationnelles comptent désormais autant que les compétences techniques. Ces dernières, en effet, sont rapidement obsolètes et, dans l'univers incertain qui est le nôtre, la capacité d'adaptation, qui est l'une des dimensions des *soft skills*, devient essentielle et doit être évaluée de manière aussi rigoureuse que possible.

À partir de son expérience à la fois professionnelle (il est psychologue du travail, et exerce cette activité depuis près de dix ans au sein de France Travail) et universitaire (il est docteur en sciences de gestion), Frédéric Faure s'attache tout d'abord à défricher les différents aspects des *soft skills*, en s'appuyant sur la littérature scientifique relativement abondante qui s'est emparée de ce sujet. Sujet qui reste une notion et non pas un concept (comme l'est par exemple l'inclusion). Le terrain est alors préparé pour répondre à la question qui constitue l'objet même de l'ouvrage : les *soft skills* sont-elles un facteur d'inclusion, ou, au contraire, d'exclusion ? Dans quels cas et à quelles conditions ?

Côté positif, la prise en compte soigneuse des *soft skills* favorise l'intégration dans l'entreprise, peut ouvrir l'embauche à des profils nouveaux et différents ou peu diplômés, peut donner leur chance à des personnes éloignées de l'emploi, permet de pallier une insuffisance de compétences techniques et ainsi de faire face à des difficultés de recrutement. Est cité par exemple le cas d'une entreprise bretonne réussissant à pourvoir, grâce à la « méthode de recrutement par simulation », des postes de micro-soudeurs en faisant appel à des couturières en maroquinerie.

Côté négatif, les risques d'un usage faussé des *soft skills* ne sont pas moins grands et font l'objet d'analyses précises : propension à détecter le savoir-être de manière intuitive, à obéir inconsciemment à des stéréotypes qui conduisent à éliminer les personnalités atypiques, à opérer des discriminations de fait, par exemple lorsque l'on demande aux personnes éloignées de l'emploi d'être particulièrement « motivées », etc. On oublie facilement, lors du recrutement, que les qualités de relation, d'adaptation ou d'innovation, sont très liées au contexte professionnel dans lequel elles s'inscrivent et que l'expérience passée, pour autant qu'elle soit sérieusement prise en considération, doit être évaluée à cette aune. Tout ceci explique que la valeur prédictive des *soft skills* soit faible.

De quel côté penche la balance ? Chacun pourra se faire une opinion. Pour ma part, je pense que l'utilisation des *soft skills* est à la fois nécessaire et inévitable, mais qu'elles sont employées majoritairement de manière insuffisamment inclusive.

Il s'ensuit qu'il y a un bon usage des *soft skills* à inventer. C'est l'objet de la troisième partie qui peut (et devrait) servir de boîte à idées pour les responsables d'organisations. Une grille de lecture intégrative des *soft skills* est tout d'abord proposée. Puis, l'on découvre que de nombreuses méthodes ont été empiriquement mises au point pour les valoriser en évitant leurs défauts potentiels. France Travail propose ainsi seize critères de capacités comportementales entre lesquelles les recruteurs doivent indiquer leurs préférences et auxquelles les candidats doivent répondre afin de réaliser le meilleur appariement possible. On notera aussi la technique de « l'entretien structuré », dans laquelle des critères de recrutement précis sont posés par l'entreprise, auxquels les candidats doivent répondre aussi objectivement que possible, ce qui permet de rationaliser les choix bien mieux que par l'analyse rapide des CV trop souvent pratiquée. Ou encore la méthode

STAR (situation, tâches, actions, résultats) qui permet de tirer les leçons et de valoriser les expériences passées. On peut aussi évaluer les savoir-être par une immersion directe dans l'emploi, que celle-ci soit temporaire, comme cela est prévu pour les demandeurs d'emploi, ou durable, comme c'est le cas dans l'opération « Territoires zéros chômeurs de longue durée ». Ou encore recourir à la « médiation active » qui s'efforce de rapprocher l'offre et la demande d'emploi.

Responsables d'entreprise ou d'association, mais aussi personnes et organisations engagées dans la lutte contre les exclusions, nous avons beaucoup à apprendre de ces propositions inspirantes afin, notamment, de mieux maîtriser cet art si difficile et aléatoire du recrutement, et de faire en sorte qu'il bénéficie à l'ensemble des demandeurs d'emploi. C'est l'une des richesses de ce livre.

Est-il possible de rassembler toutes ces pratiques dans un concept clair, robuste et dynamique mettant en avant l'objectif d'inclusion ? Frédéric Faure ouvre le débat sur la question de « l'employeurabilité », symétrique de l'employabilité : si l'on demande aux chômeurs d'être employables, il faut aussi s'assurer que les employeurs sachent bien employer. Or, comme le dit le chercheur Laurent Duclos, un bon entrepreneur n'est pas automatiquement bon employeur : ce ne sont pas les mêmes qualités à mettre en œuvre. Les employeurs doivent aussi développer leurs propres *soft skills*, en particulier dans la perspective d'une société inclusive. Il y a là toute une construction à faire, et sans doute une discipline universitaire à instituer et à enseigner dans les écoles de commerce. Ce à quoi le Pacte civique s'attache particulièrement.

Chemin faisant, le lecteur pourra s'interroger sur trois enjeux qui ne sont pas l'objet du livre, mais qui ont un impact sur la matière qu'il traite :

- Quel va être l'impact de l'IA sur toutes ces problématiques, et comment orienter l'IA vers une société plus inclusive à employeurabilité renforcée ? Ce pourrait être un but du dialogue social de demain.

- À partir de quels motifs les entreprises peuvent-elles faire des efforts pour accroître leur employeurabilité, dont les résultats ne sont pas toujours assurés dans l'immédiat ? Ce peut être l'intérêt bien compris, durable, les avantages à moyen et long terme obtenus, notamment en termes d'attractivité. Ce peut être aussi un

souci de responsabilité sociale effective. Ce peut être enfin des raisons éthiques et citoyennes, pour ne laisser personne au bord de la route. Ces trois raisons ne sont pas incompatibles, et sont même complémentaires. Encore faut-il en débattre et en préciser cas par cas les contours.

- Le développement de l'employeurabilité est une composante essentielle d'une économie de marché inclusive, mais il ne faut pas lui demander plus qu'elle ne peut. Elle a besoin d'être complétée par des régulations qui corrigent les excès du capitalisme contemporain : ainsi, le poids excessif de la finance et le souci de forte profitabilité à court terme, qui aboutit à faire peser sur les cadres des injonctions contradictoires de rentabilité et d'humanité, et qui devrait, d'une manière ou d'une autre, être pénalisé. Ou encore la privation d'emploi de longue durée, handicap de la société elle-même, qui pourrait être résorbée par une obligation d'embauche de chômeurs de longue durée en proportion des salariés de l'entreprise, sauf à s'en acquitter par une taxe qui serait versée à un fonds pour l'insertion. Deux propositions parmi bien d'autres à imaginer.

La société inclusive doit être notre objectif commun. L'ouvrage de Frédéric Faure nous y aidera en permettant de nourrir et de renouveler le débat.

Jean-Baptiste de Foucauld

Ancien commissaire au Plan
Président-fondateur de Solidarités nouvelles face au chômage
Co-fondateur du Pacte civique

Introduction

Yannick, 22 ans, diplômé d'un Bac STMG, est à la recherche d'un emploi depuis presque un an et se dit prêt à accepter n'importe quel travail dans le métier pour lequel il a quelques mois de stage pour expérience : l'assistance administrative. Il a passé plusieurs entretiens mais aucun n'a abouti sur une proposition d'emploi. Yannick n'aime pas en parler mais il a vécu des expériences familiales difficiles qui ont considérablement entamé sa confiance en lui. Lors des entretiens d'embauche, il s'exprime peu et peine à mettre en avant ses atouts. À l'occasion d'une matinée de *job dating* avec des employeurs organisée par France Travail, Yannick tente d'appliquer les recommandations fournies préalablement par sa conseillère mais sans réussir à convaincre. À l'issue du *job dating*, certains employeurs ont fait part à sa conseillère qu'ils avaient été choqués par le fait que Yannick porte un T-shirt avec une inscription en anglais laissant entendre que le travail était difficile le lundi. Pour ces employeurs, c'était un signe supplémentaire de lacunes en *soft skills*. Pour Yannick, c'était l'un de ses plus beaux T-shirt et il n'avait pas du tout conscience que le message qui y était inscrit pouvait lui nuire.

L'identification, l'évaluation et le développement des *soft skills* sont devenus des enjeux majeurs dans le monde professionnel. Les employeurs y accordent une importance croissante. Déjà en 2018, 60 % des recruteurs français déclaraient placer les compétences comportementales devant les compétences techniques lors d'une embauche (Lainé, 2018a). En 2025, selon les « *LinkedIn Global Talent Trends* », c'est 91 % des recruteurs qui estiment que les *soft skills* sont au moins aussi importantes que les *hard skills*. Cette importance vaut pour l'embauche et, plus généralement, pour la réussite profession-

nelle (Cheang et Yamaschita, 2023). Les *soft skills* sont également plébiscitées du côté des actifs qui estiment que les recruteurs devraient plus encore en tenir compte face aux compétences techniques, aux diplômes ou au nombre d'années d'expérience (UNÉDIC, 2023).

Les *soft skills* se retrouvent ainsi, dans des proportions variées, au cœur des problématiques d'employabilité, quels que soient les métiers considérés et le profil des actifs (salariés et demandeurs d'emploi), y compris pour les publics faiblement qualifiés, où les *soft skills* représentent un « passage obligé » pour l'accès à l'emploi (Bros *et al*., 2019, p. 88). Comme le montrent Blandin *et al*. (2025), ces enjeux se traduisent par un nombre particulièrement important de publications scientifiques autour des *soft skills* depuis le début des années 2000, allant jusqu'à 17 000 publications annuelles entre 2018 et 2020, provenant de toutes les régions du monde.

Les raisons de cette importance accordée aux *soft skills* sont multiples. En premier lieu, il s'agit, pour les entreprises, de répondre à des environnements de plus en plus incertains et interdépendants dans lesquels la capacité d'adaptation du personnel est devenue un élément déterminant. Les auteurs Bouret, Hoarau et Mauleon (2018) évoquent une évolution rapide et globale des économies développées pouvant se décrire par quatre caractéristiques : volatile, incertain, complexe et ambigu (le modèle VUCA). Ce contexte nécessite d'adopter de nouvelles postures au travail qui reposent largement sur des *soft skills*. De fait, on ne peut que constater l'accélération des changements techniques et réglementaires, l'adoption de nouveaux modes d'organisation du travail, des évolutions au niveau des attentes des utilisateurs et des clients ainsi qu'une tertiarisation de l'économie.

Ces évolutions génèrent une obsolescence de plus en plus rapide des compétences techniques (CEDEFOP, 2012). Alors que la durée de vie d'une compétence technique était de 30 ans en 1987, cette durée varie aujourd'hui entre douze et dix-huit mois (OCDE, 2019). Face à cela, les *soft skills* peuvent sembler, pour les entreprises comme pour les actifs, un investissement plus durable. L'implémentation des outils d'intelligence artificielle en entreprise concourt également à réduire la place des tâches répétitives et à renforcer l'importance des compétences humaines, notamment relationnelles et créatives (OCDE, 2023).

Un autre facteur favorisant le recours aux *soft skills* par les employeurs est le manque de main-d'œuvre qualifiée sur certains métiers dits « en tension ». Sur ces métiers où les candidats porteurs des compétences techniques attendues ne sont pas assez nombreux sur le marché du travail, les difficultés de recrutement peuvent conduire les entreprises à élargir leurs critères de sélection en accordant une plus grande place aux *soft skills*. D'autant qu'avec les évolutions démographiques à venir en France, comme dans la plupart des pays développés, la population active va être amenée à diminuer et « les tensions de recrutement sont condamnées à rester très élevées pour la majorité des secteurs économiques » (Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan, 2025).

Face à ces tensions, les *soft skills*, souvent considérées comme des compétences transversales, permettent d'envisager une transférabilité d'un employeur à un autre, d'un métier à un autre, voire d'un contexte extra-professionnel à une situation de travail. Les *soft skills* promettent donc de faciliter la mobilité des travailleurs et de fluidifier le marché du travail.

Mais cette fluidification du marché du travail sur la base des *soft skills* profite-t-elle à tous les actifs et notamment aux publics les plus éloignés de l'emploi ? Permet-elle de faciliter l'accès au marché du travail à des personnes ne disposant pas ou peu de signaux d'employabilité plus classiques que sont, notamment, les diplômes et l'expérience professionnelle ? Le recours aux *soft skills* dans les processus de recrutement a-t-il un impact favorable sur la réduction des discriminations à l'embauche ? En d'autres termes, les *soft skills* représentent-elles un facteur d'inclusion dans le monde du travail ? Ce sont les questions sur lesquelles nous nous penchons dans cet ouvrage. Nous nous intéressons tout particulièrement au cas d'usage du recrutement car c'est celui qui concentre sans doute le plus d'enjeux d'inclusion.

Le contenu de cet ouvrage mobilise et prolonge des recherches engagées par l'auteur depuis 2018. Ces recherches se sont tout d'abord déroulées dans le cadre d'une thèse de doctorat soutenue en octobre 2023 et portant le titre suivant : « Le savoir-être dans l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi : entre employabilité et employeurabilité. » S'appuyant sur une analyse qualitative de 40 entretiens de salariés en contrat d'insertion[1], de conseillers Pôle emploi et de managers au sein de six employeurs publics ou associatifs,

1 Le contrat d'insertion concerné est le contrat Parcours Emploi Compétences (PEC).

cette recherche visait à mieux comprendre comment s'articulent les trois approches des savoir-être, de l'intermédiation et de l'employabilité en vue d'une insertion durable. Le matériau recueilli, *verbatims* et cas d'employeurs, viendra à plusieurs reprises illustrer les propos du présent ouvrage. Ces recherches se sont poursuivies par des travaux autour de la notion d'employeurabilité (Faure, Urasadettan et Cucchi, 2025) dont il sera également question ici. D'autres travaux académiques issus des disciplines de la gestion, de la psychologie, de l'économie ou de la sociologie viendront enrichir notre propos, notamment autour du concept d'inclusion.

Après avoir apporté des éléments de caractérisation des deux notions mobilisées – les *soft skills* et l'inclusion –, seront détaillées, dans une seconde partie, les promesses d'inclusion que porte le recours aux *soft skills*, ainsi que les désillusions qui peuvent advenir face à un certain nombre de difficultés inhérentes à l'opérationnalisation des *soft skills*, notamment en termes d'évaluation et de décontextualisation. Fort de ces enseignements sur les difficultés d'opérationnalisation et les risques d'exclusion associés, nous verrons ensuite, qu'en adoptant une approche plus comportementale et développementale des *soft skills*, l'inclusion peut être favorisée. Pour clore le propos tout en ouvrant sur de nouvelles perspectives, sera présentée la notion d'employeurabilité comme vecteur de la responsabilité des employeurs en termes d'Égalité, Diversité et Inclusion (EDI) notamment, à travers un recours raisonné aux *soft skills*.

Au-delà de l'intérêt scientifique d'une mise en relation originale de deux thématiques rarement étudiées conjointement, les *soft skills* et l'inclusion, cet ouvrage vise également à fournir aux professionnels de la gestion des ressources humaines des pistes pour analyser et développer leurs pratiques au quotidien.