

## « Le sujet des compétences socio-comportementales est trop important pour être confié aux seuls économistes »

### TRIBUNE

#### Ibrahima Fall

Fondateur et président du cabinet d'études et d'expertises en management Hommes & Décisions

L'expert en management Ibrahima Fall conteste, dans une tribune au « Monde », la possibilité, mise en avant par une note du Conseil d'analyse économique, d'évaluer les « soft skills » comme on évalue les compétences en mathématiques

Publié aujourd'hui à 07h00, mis à jour à 07h00 | Lecture 3 min.

Article réservé aux abonnés

**S**elon une note publiée jeudi 29 septembre par le Conseil d'analyse économique (CAE) et intitulée « *Cap sur le capital humain pour renouer avec la croissance de la productivité* », la croissance de la productivité ralentit plus vite en France qu'en Allemagne et aux Etats-Unis : ce qui constituerait un « enjeu macroéconomique de l'ordre de 140 milliards d'euros de PIB ».

Parmi les causes multiples de ce décrochage, les auteurs pointent du doigt l'insuffisance des compétences socio-comportementales (*soft skills*). Ils soulignent que les performances de la France sont décevantes dans les dimensions suivantes : instruction, coordination, perception sociale, négociation, résolution de problèmes complexes, jugement et prise de décision, et gestion des ressources.

**Lire aussi :** [« L'économie française ne dispose pas des compétences nécessaires à l'accroissement de sa productivité »](#)

Ils préconisent donc de « *fixer des objectifs à moyen et long termes avec un système d'évaluation régulière des compétences socio-comportementales pour les élèves à l'échelle nationale* ». Il s'agit « *d'instaurer des tests standardisés, de même qu'il existe des évaluations annuelles en mathématiques et en français réalisées en début de primaire et de collège* » pour « *pouvoir suivre systématiquement l'état et l'évolution des compétences socio-comportementales dans les écoles* ».

#### Les trois fausses routes du Conseil d'analyse économique

Ainsi, pour « *structurer des politiques publiques ambitieuses avec des objectifs sur l'amélioration des soft skills, les procédures d'évaluation devraient être étendues à l'ensemble des écoles, inclure d'autres traits de personnalité, et être réalisées de manière régulière* ». Il me semble que le Conseil d'analyse économique fait fausse route pour au moins trois raisons.

Tout d'abord, comparer les compétences socio-comportementales aux compétences en mathématiques et en français est une hérésie. La compétence socio-comportementale est assise sur une forte indétermination liée à la vie elle-même, que le jugement essaie de pallier, alors que les compétences en mathématiques et en français sont au moins en grande partie bornées par des règles objectives.

**Lire aussi** | [L'argot de bureau : les « soft skills », ou le goût des bonnes manières](#)

Comme nous l'apprend le philosophe Ludwig Wittgenstein (1889-1951) dans *Recherches philosophiques* (publié en 1953), lorsqu'il s'agit de jugement, « *ce qu'on apprend n'est pas une technique ; on apprend des jugements corrects. Il y a également des règles, mais elles ne forment pas un système, et seuls les gens expérimentés peuvent les appliquer correctement. A la différence des règles de calcul. Ce qui est le plus difficile ici est d'exprimer l'indétermination correctement et sans la falsifier* ». Il est donc illusoire de s'en remettre à des référentiels de compétences socio-comportementales.

#### La documentation ne sera jamais la culture

Ensuite, regarder, voir et juger correctement, dans le cadre du travail, ne sont pas des enjeux techniques mais des enjeux « politiques » selon la définition d'Emmanuel Mounier (1905-1950) dans *Suite française aux maladies infantiles des révolutions (Esprit, 1944)*, c'est-à-dire la nécessité « *de ne pas perdre le sens des ensembles* ».

**« LA REVUE DU MONDE »**

Chaque vendredi, les dix articles de la semaine qu'il ne fallait pas manquer.

[S'inscrire](#)

« *Le sens des ensembles* », « *le sens du tout* », ne se décrète pas, ne se modélise pas, ne se mesure pas, il est idiosyncrasique, dans le temps, dans l'espace et en fonction de l'acteur. De surcroît, l'intelligence pratique pour affronter le réel, comme le montrent les ergonomes, échappe souvent à la conscience et a fortiori à la verbalisation, donc à la mise sous référentiel ex ante

**Lire aussi :** [L'argot de bureau : les « mad skills », bizarre ou original?](#)

Enfin, « *l'imagination et la sensibilité sont des instruments essentiels du raisonnement pratique* » nous dit le philosophe américain Hilary Putnam (1926-2016) dans *Literature, Science and Reflection* (1976). La culture générale est ce que l'humanité a développé de plus pertinent et de plus efficace pour produire de l'imagination et de la sensibilité. Malgré la puissance de nos outils technologiques, la documentation ne sera jamais la culture.

## Mettre en avant la littérature, la philosophie, l'histoire

Les préconisations du conseil d'analyse économique sur l'acquisition des compétences socio-comportementales ne font que renforcer les maux qu'elles sont censées combattre : une pédagogie exclusive par les compétences qui ne laisse que peu de place aux disciplines jugées théoriques, difficilement transformables en langage technique mais productrices par excellence d'imagination et de sensibilité : la littérature, la philosophie, l'histoire...

**Lire aussi |** [Quand le diplôme ne suffit plus, l'importance des « soft skills »](#)

Il me semble que ce sont ces disciplines qui sont à la base des *soft-skills* et donc qu'il faudrait réhabiliter. Nous pouvons dire sans nous tromper que la véritable *soft skill*, c'est la culture générale. L'enjeu véritable, c'est la capacité du système éducatif à remettre en son centre la culture générale, qui n'est plus vue que comme la cerise sur le gâteau car difficilement transformable en marchandises ou moyens d'en vendre.

**Lire aussi :** [« Les "soft skills", cet impensé des programmes scolaires, sont essentielles à la réussite des élèves »](#)

Souvent, la normalisation par les référentiels donne l'impression de traiter les problèmes, mais ce n'est qu'une impression. L'abstraction est l'ennemi du concret. Concernant la stratégie d'acquisition des compétences socio-comportementales au profit de la nation, la nécessité d'une diplomatie des disciplines (économie, management, clinique du travail, ergonomie, anthropologie...) qui confronte les points de vue pour fertiliser le regard est plus qu'impérieuse pour éviter que le remède tue le malade.

**Lire aussi |** [Quand les entreprises regardent au-delà des diplômes pour recruter](#)

C'est l'antidote à la propension naturelle des chercheurs à enjamber le réel en s'enfermant dans leur discipline, en l'espèce l'économie, nonobstant leurs qualités intrinsèques ou leur prestige. Le sujet des compétences socio-comportementales est trop important pour être confié aux seuls économistes. Créer les conditions du débat au-delà des frontières d'une seule discipline, c'est aussi montrer l'exemple en matière d'expression... d'une compétence socio-comportementale.

¶ **Ibrahima Fall** est fondateur et président du cabinet d'études et d'expertises en management Hommes & Décisions. Il est coauteur de *Les Capacités de l'organisation en débat* (L'Harmattan, 2015).

**Ibrahima Fall** (Fondateur et président du cabinet d'études et d'expertises en management Hommes & Décisions)

## Services

