

Forum des métiers de la transition **écologique** et **sociale**



Actes de l'édition du 24 mars 2026

**« Recruter par les *soft skills* : un levier clé
pour l'insertion professionnelle et l'économie durable ? »**

Contexte et objectifs du forum

Le 24 mars 2026 s'est tenue la deuxième édition du Forum Emploi & Durabilité, organisée par la Ville de Vernier en collaboration avec les Services industriels de Genève (SIG). Désormais inscrit dans une dynamique de rendez-vous annuel, cet événement vise à renforcer les synergies entre insertion professionnelle, évolution du marché de l'emploi et transition écologique et sociale.

Dans un contexte marqué par l'essor de l'intelligence artificielle et l'accélération des transformations techniques, cette édition a placé au cœur des échanges la question des compétences sociales – ou *soft skills* – et leur rôle dans les processus de recrutement, dans la durabilité des relations de travail et dans les parcours d'insertion professionnelle.

Comme cela a été rappelé en ouverture de la soirée, les diplômes et les compétences techniques demeurent essentiels, mais les mutations actuelles du travail renforcent l'importance des capacités humaines qui ne se lisent pas directement sur un CV. La capacité à collaborer, à faire preuve d'esprit critique, d'adaptabilité, d'empathie ou encore à accompagner autrui apparaît de plus en plus déterminante dans un environnement où certaines tâches techniques peuvent progressivement être automatisées.

Cette réflexion s'inscrit également dans une préoccupation de cohésion sociale. Plusieurs interventions ont souligné l'importance de reconnaître des parcours parfois qualifiés d'« atypiques », marqués par des ruptures, des reconversions ou des expériences de vie non linéaires, mais qui peuvent être porteurs de compétences particulièrement précieuses pour les entreprises.

L'événement s'est articulé autour de deux temps forts. Durant l'après-midi, des entretiens de recrutement expérimentaux centrés sur les compétences sociales ont été organisés entre des entreprises et des personnes en recherche d'emploi. En soirée, deux conférences suivies d'une table ronde ont permis d'approfondir les enjeux liés aux *soft skills*, à leur évaluation et à leur place dans l'économie actuelle.

Entretiens de recrutement : une expérimentation autour des *soft skills*

L'après-midi a réuni cinq entreprises issues de secteurs variés (énergie, social, mobilité, restauration durable), qui ont mené 43 entretiens avec des personnes en recherche d'emploi accompagnées par des structures partenaires.

Dès le départ, le cadre posé différait volontairement des démarches de recrutement classiques. Aucun poste n'était directement à pourvoir. L'objectif consistait avant tout à créer un espace de rencontre, d'échange et d'expérimentation autour des compétences sociales.

À l'aide d'un outil développé par l'association Reconnect-Now, les discussions ont rapidement dépassé les seuls parcours formels et les éléments traditionnellement mis en avant dans un CV. Les échanges ont permis d'explorer les attitudes, les comportements, les expériences vécues ainsi que les ressources personnelles mobilisées dans différents contextes de vie.

Plusieurs témoignages recueillis à chaud auprès des participants ont illustré l'impact de cette démarche. Une candidate a notamment expliqué avoir pris conscience que certaines attitudes qu'elle mobilisait naturellement relevaient en réalité de compétences valorisables sur le marché du travail. Une autre a souligné avoir découvert que ses compétences pouvaient être transférables vers des secteurs auxquels elle ne s'identifiait pas initialement.

Du côté des entreprises, les retours ont également été très positifs. Les recruteurs ont relevé que cette méthode leur permettait d'aller plus rapidement au cœur des échanges et d'aborder, en un temps relativement court, des dimensions auxquelles ils n'auraient pas nécessairement accédé dans un entretien traditionnel centré sur le CV.

L'absence d'un poste directement en jeu a également modifié la posture des recruteurs. Plusieurs ont souligné qu'ils avaient davantage adopté une logique d'accompagnement et de conseil, en donnant des retours plus approfondis qu'ils ne l'auraient fait dans un processus classique.

Cette expérimentation a toutefois mis en évidence un point important : les candidats comme les recruteurs restent souvent fortement imprégnés des codes habituels du recrutement. Beaucoup ont spontanément cherché à raconter leur parcours de manière chronologique et exhaustive, alors même que le dispositif visait à se concentrer plus directement sur les compétences sociales. Ce constat montre qu'une approche fondée sur les *soft skills* implique un véritable changement de culture, tant pour les recruteurs que pour les personnes en recherche d'emploi.

Conférences : éclairages sur les *soft skills* et les transformations du travail

Des compétences de plus en plus centrales dans l'économie

L'intervention du professeur José Ramirez, économiste du travail à la HEG Genève, a mis en évidence une évolution structurelle du marché du travail : les emplois mobilisant fortement des compétences sociales progressent, tandis que ceux qui en requièrent peu tendent à diminuer. Les recherches présentées montrent que cette évolution est étroitement liée à l'accélération des transformations technologiques et à la dépréciation de plus en plus rapide des compétences techniques. Là où certains savoirs techniques conservaient auparavant leur valeur pendant une dizaine d'années, leur durée de validité tend aujourd'hui à diminuer fortement dans plusieurs secteurs.

Dans ce contexte, les compétences humaines prennent une importance croissante. L'esprit critique, l'adaptabilité, la communication, la capacité à résoudre des problèmes complexes, l'empathie ou encore la coopération deviennent des ressources particulièrement stratégiques, précisément parce qu'elles sont plus difficiles à automatiser.

José Ramirez a également rappelé que ces compétences ne peuvent pas être réduites à quelques outils ou techniques rapidement transmissibles. Les travaux de recherche montrent qu'elles se développent progressivement, à travers les expériences personnelles,

professionnelles et relationnelles. Elles nécessitent du temps, des interactions et des environnements favorables.

Plusieurs échanges ont également porté sur la difficulté d'objectiver ces compétences. Si leur importance fait aujourd'hui largement consensus, leur évaluation demeure complexe. Les approches utilisées reposent souvent sur des mises en situation, des observations comportementales ou des analyses de parcours.

Une approche par les capacités pour penser l'insertion

Le chercheur Max Lovey a proposé un éclairage complémentaire à travers l'approche par les capacités développée par l'économiste et philosophe Amartya Sen. Cette approche considère qu'une société juste ne doit pas seulement chercher à distribuer des ressources de manière égale, mais aussi à garantir à chacun la liberté réelle de pouvoir choisir et exercer une activité qu'il valorise. Dans cette perspective, les individus ne doivent pas être considérés uniquement comme des bénéficiaires d'aide, mais également comme des personnes capables d'agir, de contribuer et de porter un regard réflexif sur leur propre parcours.

L'intervention a notamment mis en lumière le rôle déterminant des entreprises dans la construction d'une insertion durable. La reconnaissance de compétences développées dans des parcours de vie atypiques – migrations, ruptures, reconversions, expériences de précarité – peut permettre de révéler des ressources souvent invisibles dans les processus de recrutement traditionnels. Au-delà de l'accès à l'emploi, les organisations peuvent en outre contribuer à créer des environnements favorables à la valorisation des différents potentiels. Enfin, il a été souligné que les entreprises qui recrutent des personnes plus éloignées du marché du travail observent souvent un engagement fort des collaborateurs concernés ainsi qu'une diminution du turnover au sein des équipes.

Table ronde : enjeux et pratiques du recrutement par les *soft skills*

La table ronde animée par le journaliste Jonas Schneiter a réuni Joëlle Mathey (Fondation ForPro), Gaëlle Jourdan Oury (SIG), Olivier Reymermier (La COMETE), Ugo Cavallero (Espace de Vie SA) et José Ramirez.

Les échanges ont permis de mettre en évidence les liens de plus en plus étroits entre durabilité, recrutement et compétences sociales.

Plusieurs intervenants ont souligné que les organisations engagées dans des démarches de durabilité recherchent aujourd'hui davantage des profils capables de coopérer, de s'adapter, de travailler collectivement et de donner du sens à leur activité.

Dans certains secteurs, notamment ceux de l'accompagnement et du soin, les compétences relationnelles apparaissent même comme centrales. L'empathie, la posture professionnelle, la capacité à interagir avec différents métiers ou à gérer des situations complexes ont été présentées comme des compétences indispensables au bon fonctionnement des équipes.

Les discussions ont également permis d'aborder les méthodes d'évaluation des *soft skills*. Plusieurs pratiques ont été évoquées : assessments collectifs, mises en situation, observation de comportements en groupe, analyse d'expériences vécues ou encore outils d'auto-évaluation.

Certaines entreprises ont expliqué avoir mis en place des dispositifs permettant d'observer les candidats dans des situations collectives afin de mieux identifier leurs capacités de communication, de coopération ou d'adaptation.

L'importance du « matching » entre les valeurs de l'entreprise et les compétences sociales des collaborateurs a également été largement discutée. Plusieurs intervenants ont souligné que les difficultés rencontrées dans les relations de travail sont souvent davantage liées aux dimensions humaines et relationnelles qu'aux seules compétences techniques.

Un échange central a permis de questionner une idée largement répandue : les compétences sociales seraient une ressource plus « démocratique » que les diplômes et permettraient d'ouvrir l'accès à l'emploi à des profils plus diversifiés.

Les discussions ont nuancé cette hypothèse.

Les travaux présentés montrent en effet que les *soft skills* sont fortement liées au contexte socio-économique, notamment au niveau de formation, au capital culturel et aux conditions de développement dès le plus jeune âge. Elles sont également corrélées aux compétences de base (lecture, écriture, raisonnement), elles-mêmes inégalement réparties.

Ainsi, les profils les plus performants en compétences sociales sont souvent aussi ceux qui disposent des meilleures compétences cognitives.

Ce constat met en évidence que le recours aux *soft skills* ne constitue pas, en soi, une solution automatique d'inclusion. Le fait de s'intéresser davantage aux compétences sociales ne garantit pas automatiquement des pratiques de recrutement plus inclusives. Pour produire de véritables effets en matière d'insertion et de diversité, cette approche doit s'accompagner d'une réflexion plus large sur les critères d'évaluation, les représentations sociales et les mécanismes susceptibles de reproduire certaines inégalités.

Malgré cela, plusieurs éléments permettent d'en faire un véritable levier d'insertion : plusieurs intervenants ont souligné que les parcours non linéaires ne doivent pas être perçus uniquement comme des fragilités, mais aussi comme des trajectoires susceptibles d'avoir permis le développement de capacités d'adaptation, de résilience ou de compréhension des autres particulièrement utiles dans le monde du travail contemporain.

Conclusion et perspectives

Cette deuxième édition du Forum Emploi & Durabilité confirme une évolution importante des pratiques et des réflexions autour du recrutement et de l'insertion professionnelle.

Les échanges ont montré que les compétences sociales occupent désormais une place centrale dans un marché du travail marqué par l'accélération des transformations techniques, l'essor de l'intelligence artificielle et la nécessité croissante de coopération humaine.

Les *soft skills* apparaissent aujourd'hui comme un levier essentiel d'adaptation, de durabilité des relations professionnelles et de cohésion sociale. Toutefois, leur valorisation soulève encore plusieurs défis.

D'une part, ces compétences demeurent difficiles à objectiver et à évaluer. D'autre part, elles ne sont pas réparties de manière totalement égalitaire et restent liées aux contextes sociaux, éducatifs et culturels dans lesquels les individus évoluent.

Pour autant, les discussions ont également montré que les parcours de vie atypiques peuvent constituer de véritables espaces de développement de compétences sociales fortes – résilience, capacité d'adaptation, autonomie, coopération ou gestion de situations complexes – encore trop peu visibles dans les mécanismes traditionnels de recrutement.

L'enjeu devient alors autant une question d'outils que de regard. Il s'agit non seulement de développer des méthodes permettant de mieux identifier ces compétences, mais aussi de reconnaître la richesse des expériences humaines qui les façonnent.

Au-delà des expérimentations présentées lors de cette journée, cette édition du Forum Emploi & Durabilité met en lumière une conviction largement partagée : dans un monde du travail en profonde mutation, la capacité à reconnaître, développer et valoriser les compétences sociales constitue un enjeu majeur pour construire des parcours professionnels plus durables, plus inclusifs et plus humains. Les échanges ont également montré que de nouveaux outils et dispositifs de recrutement, comme ceux expérimentés durant le forum, peuvent contribuer à mieux identifier et rendre visibles ces compétences souvent peu perceptibles dans les

démarches de recrutement traditionnelles. Leur développement soulève toutefois des questions importantes quant à la place qui leur est accordée dans l'évaluation des candidatures et aux conditions nécessaires pour qu'ils favorisent réellement des pratiques plus inclusives.

VERNIER 
Une Ville pas Commune

Service de la cohésion sociale
022 306 06 70 – relations.economiques@vernier.ch
www.vernier.ch



Ville de Vernier