

Comment évaluer et développer les soft skills des salariés ?

Réponse courte

Les soft skills (compétences comportementales) désignent les capacités relationnelles, communicationnelles et adaptatives des collaborateurs : **leadership, communication, travail en équipe, résolution de problèmes, adaptabilité, intelligence émotionnelle**. Au Luxembourg, leur évaluation est licite à condition de reposer sur des **critères objectifs et documentés**, dans le respect du principe d'égalité de traitement (art. [L.251-1](#)) et des obligations d'information du salarié (art. [L.121-6](#)). La délégation du personnel doit être consultée si l'évaluation des soft skills fait partie d'un système d'appréciation formalisée (art. [L.414-1](#) et s.).

Le marché luxembourgeois accorde une importance croissante aux soft skills en raison de ses **spécificités culturelles** : les équipes sont composées de nationalités multiples (plus de 170 nationalités), travaillent dans plusieurs langues, et les frontaliers représentent près de la moitié de l'emploi salarié. La capacité à communiquer efficacement dans un environnement multiculturel, à gérer des conflits interculturels et à s'adapter à des modes de travail différents constitue un avantage concurrentiel majeur. Le développement des soft skills est éligible au **cofinancement étatique de la formation** (art. [L.542-1](#) et s.).

Définition

Les **soft skills** (ou compétences comportementales, savoir-être) désignent l'ensemble des aptitudes personnelles, relationnelles et émotionnelles qu'un individu mobilise en situation professionnelle. Elles se distinguent des hard skills (compétences techniques) par leur caractère transversal : elles s'appliquent indépendamment du métier ou du secteur. Les soft skills les plus couramment évaluées en entreprise incluent la communication, le leadership, le travail d'équipe, la gestion du temps, la résilience, la pensée critique, la créativité et l'intelligence émotionnelle.

L'intérêt des soft skills a considérablement augmenté avec la transformation du travail : automatisation des tâches répétitives, généralisation du travail hybride, complexification des interactions interpersonnelles. Au Luxembourg, les soft skills sont particulièrement critiques dans les métiers de relation client, de management et de conseil, mais aussi dans les fonctions techniques où la collaboration en équipe multiculturelle est la norme. Le Forum économique mondial classe les soft skills parmi les compétences les plus demandées à l'horizon 2030, confirmant leur caractère stratégique pour les entreprises luxembourgeoises.

Vous cherchez un SIRH adapté au Luxembourg ? myHR centralise vos processus RH dans une solution Made In Luxembourg. [Demander une démo ?](#)

Conditions d'exercice

L'évaluation des soft skills en entreprise est licite au Luxembourg mais doit respecter un cadre précis pour garantir l'équité et la protection des salariés.

Condition	Detail
Objectivité des critères	Les soft skills évaluées doivent être définies par des indicateurs comportementaux observables et mesurables
Information préalable	Le salarié doit être informé des critères et méthodes d'évaluation (art. L.121-6)
Égalité de traitement	L'évaluation ne doit pas générer de discrimination directe ou indirecte (art. L.251-1)
Consultation délégation	Obligatoire si le système d'évaluation est formalisé et collectif (art. L.414-1 et s.)
Protection des données	Les résultats d'évaluation sont des données personnelles protégées (RGPD)
Proportionnalité	Les soft skills évaluées doivent être en lien direct avec les exigences du poste

Modalités pratiques

L'évaluation et le développement des soft skills au Luxembourg suivent quatre étapes.

1. Identification des soft skills prioritaires

Déterminer les soft skills les plus critiques pour l'entreprise en fonction de sa stratégie, de son secteur et de sa culture. Ne pas chercher à tout évaluer : sélectionner 4 à 6 soft skills clés par famille de métiers. Au Luxembourg, les soft skills les plus recherchées incluent généralement la communication interculturelle, l'adaptabilité, le leadership collaboratif, la résolution de problèmes complexes et l'intelligence émotionnelle. Formaliser les définitions et les indicateurs comportementaux associés à chaque soft skill dans le [référentiel de compétences](#) de l'entreprise.

2. Méthodes d'évaluation

Combiner plusieurs méthodes pour fiabiliser l'évaluation. Les outils les plus utilisés sont : l'**entretien structure** (questions comportementales basées sur des situations passées), le **feedback 360 degrés** (évaluation par le manager, les pairs, les collaborateurs directs et éventuellement les clients), les **assessment centers** (mises en situation simulées évaluées par des observateurs formés), et l'**auto-évaluation guidée** (questionnaire structure avec échelle de maîtrise). Aucune méthode unique n'est suffisante ; la triangulation des sources renforce la fiabilité. Documenter systématiquement les évaluations pour garantir la traçabilité.

3. Plans de développement des soft skills

Construire des parcours de développement adaptés à chaque collaborateur. Les formations classiques (salle de cours) sont peu efficaces pour les soft skills ; privilégier les approches expérientielles : **coaching individuel ou collectif, mentoring** par des collaborateurs expérimentés, **mises en situation réelles** (missions transversales, projets interculturels), **communautés de pratiques** et **co-développement professionnel**. Au Luxembourg, plusieurs organismes de formation agréés proposent des programmes dédiés aux soft skills, éligibles au cofinancement étatique (art. L.542-1 et s.). La formation linguistique, également cofinancée, contribue directement au développement des compétences de communication.

4. Suivi et ancrage dans la durée

Les soft skills ne se développent pas en un jour. Prévoir un suivi sur 6 à 12 mois après chaque action de développement, avec des points d'étape réguliers entre le collaborateur, son manager et le RH. Mesurer les progrès par des évaluations périodiques utilisant les mêmes indicateurs que l'évaluation initiale. Intégrer les soft skills dans les entretiens annuels d'évaluation pour maintenir l'attention sur leur développement continu.

Pratiques et recommandations

Définir des indicateurs comportementaux précis et observables pour chaque soft skill évaluée, afin d'éviter les jugements subjectifs et les biais culturels particulièrement risqués dans un environnement multiculturel.

Former les managers à l'évaluation des soft skills, car cette compétence ne s'improvise pas : les biais cognitifs (effet de halo, biais de confirmation, biais culturel) sont particulièrement actifs dans l'évaluation des compétences comportementales.

Privilégier les approches de développement expérientielles (coaching, mentoring, missions transversales) plutôt que les formations traditionnelles, car les soft skills s'acquièrent principalement par la pratique et le feedback en situation réelle.

Distinguer l'évaluation formative (pour développer) de l'évaluation sommative (pour décider), en communiquant clairement aux salariés l'objectif de chaque évaluation pour maintenir la confiance dans le dispositif.

Valoriser les soft skills dans les décisions de promotion et de mobilité interne, pas uniquement dans l'évaluation annuelle, pour envoyer un signal clair sur leur importance stratégique pour l'entreprise.

Adapter les référentiels de soft skills au contexte multiculturel luxembourgeois, en tenant compte du fait que certaines compétences comportementales s'expriment différemment selon les cultures (assertivité, communication directe/indirecte, rapport à la hiérarchie).

Cadre juridique

Référence	Objet
Art. <u>L.251-1</u> Code du travail	Principe d'égalité de traitement entre salariés
Art. <u>L.121-6</u> Code du travail	Information du salarié sur les conditions et critères d'évaluation
Art. <u>L.414-1</u> et s. Code du travail	Consultation de la délégation sur les systèmes d'évaluation
Art. <u>L.542-1</u> et s. Code du travail	Cofinancement de la formation professionnelle continue
Règlement (UE) 2016/679 (RGPD)	Protection des données d'évaluation personnelles
Art. <u>L.411-1</u> Code du travail	Délégation du personnel obligatoire des 15 salariés

L'évaluation des soft skills ne peut en aucun cas constituer le seul fondement d'une décision de sanction disciplinaire ou de licenciement. Elle doit s'intégrer dans une évaluation professionnelle globale combinant compétences techniques et comportementales, documentée et communiquée au salarié préalablement.

Les contenus sont rédigés et mis à jour régulièrement à partir de sources officielles. Leur usage ne remplace pas une consultation juridique et doit être validé par un professionnel du droit.