

Interview croisée autour des *soft skills* dans les parcours de formation

« Être en capacité de recenser et de formaliser les démarches de développement des *soft skills* »

Entretien avec Marie-Noëlle Dufour, vice-présidente d'Osengo, et Stéphanie Vissac, coordinatrice d'Osengo Consulting (18 décembre 2023).

Osengo Europe a organisé le 24 novembre 2023 une conférence-débat, en présentiel à Clermont-Ferrand et en distanciel, sur l'intégration des *soft skills* dans les parcours de formation, avec un prisme européen. Dans quel objectif ?

Marie-Noëlle Dufour : Les parcours de mobilité européenne que nous proposons, dans le cadre d'appels à projets, nous ont fait percevoir très tôt que qu'il y avait des changements bénéfiques évidents pour les bénéficiaires, entre l'amont et l'aval des expériences transfrontalières. Avec, à la clé, l'acquisition de compétences transversales.

Ce fut par exemple le cas dès la fin des années 80, avec l'organisation d'un déplacement en Angleterre de réceptionnistes d'hôtels, ou en 1992 à Barcelone à l'occasion des JO puis, de manière récurrente, avec les programmes européens Leonardo, Erasmus et Erasmus Plus. Parallèlement, la notion de *soft skills* s'est imposée dans le monde professionnel comme un levier d'adaptabilité et d'employabilité. Dès lors, nous avons jugé pertinent de questionner l'identification des *soft skills*, leur évaluation voire leur formalisation dans les parcours de formation, le tout dans une dimension européenne.

Stéphanie Vissac : Les projets de mobilité européenne sont autant d'occasions de creuser le sillon de l'innovation pédagogique, l'innovation étant au cœur de l'ingénierie souhaitée. En partant de ces projets européens, nous élaborons des modules pédagogiques, avec nos nombreux partenaires dans l'Union européenne, dans une visée opérationnelle. D'où le large spectre des intervenants sollicités le 24 novembre pour mieux appréhender les divers enjeux liés aux *soft skills* : chefs d'entreprises, responsables des ressources humaines, formateurs, chercheurs ou encore représentants d'Erasmus Plus.

Quelques exemples de projets thématiques européens, qui ont permis à Osengo de travailler sur les compétences transversales ?

Marie-Noëlle Dufour : Plusieurs projets, alignés avec les objectifs du programme Erasmus, ont généré un impact significatif en intégrant diverses dimensions des compétences transversales. Nous avons travaillé sur des projets spécifiques à la formation professionnelle, tels que l'illettrisme. Des projets comme "Pro Women" ont ciblé l'intégration des publics défavorisés adultes, mettant en œuvre des approches pédagogiques novatrices pour renforcer des compétences transversales essentielles sur le marché du travail.

Osengo a également investi dans les compétences digitales transversales par l'entremise de projets portant sur la gamification, le *blended learning*, ou encore l'*upskilling* de personnes possédant peu de compétences numériques. Objectif : favoriser l'essaimage de nouvelles compétences transversales dans l'équipe pédagogique et chez nos apprenants.

Au global, nos projets ont systématiquement intégré des dimensions sociales et interculturelles, du fait du caractère transnational des partenariats mais aussi par leurs contenus, comme l'illustre le projet dédié à la diversité et la tolérance.

Stéphanie Vissac : Nous avons pu travailler avec les apprenants sur l'*empowerment*, sur la stratégie zéro déchet (qui convoque de nombreux sujets de réflexion), sur le bien-être des personnels dans les hôtels-café-restaurants, sur l'égalité des chances ou encore sur l'emploi des femmes migrantes. Avec, à chaque fois, des expérimentations et une proposition d'outillage qui font progresser nos pratiques pédagogiques.

Quel premier bilan tirez-vous des débats organisés le 24 novembre 2023 ? Quels enseignements pour la suite ?

Marie-Noëlle Dufour : Tout d'abord, les échanges ont suscité un vif intérêt : plus de 300 participants les ont suivis, en distanciel pour 80 % d'entre eux. Un auditoire hétéroclite, tant en termes de localisation géographique que de profils professionnels, puisque des employeurs privés, associatifs et publics étaient présents, des établissements de formation du secondaire et du supérieur, ainsi que de nombreux acteurs de l'emploi et de l'inclusion.

Deuxième constat : la nécessité d'approfondir l'identification et la formalisation des *soft skills* fait clairement consensus. Les échanges entre intervenants et les contributions du public ont d'ailleurs mis en évidence un foisonnement de pratiques, aussi bien déployées par des entreprises que par des établissements de formation.

Troisième constat : les initiatives prises sont souvent éparpillées, pas toujours formalisées et diversement outillées. Sans que les *soft skills* soient intégrées dans des certifications, quel que soit le pays européen concerné. Ce qui implique, pour l'avenir, d'être en capacité de recenser et de formaliser les démarches de développement des *soft skills*, en aidant les acteurs dans cette nouvelle étape.

Quels sont précisément les apports des projets Erasmus Plus de mobilité transfrontalière que vous menez à bien ? Quelles compétences transversales les bénéficiaires développent-ils ?

Stéphanie Vissac : Qu'il s'agisse de mobilités courtes ou longues, les apports sont nombreux, tant pour les apprenants que pour les entreprises. Le premier atout est avant tout celui de la confiance, de la prise de conscience par les individus qu'ils peuvent s'adapter à un autre contexte ; ensuite, ces projets développent ou renforcent cette adaptabilité. Plus globalement, ils permettent de mettre en exergue les habiletés des apprenants dans un contexte rempli d'incertitudes. Ces apports sont d'autant plus importants que l'accompagnement proposé en amont et en aval est robuste.

Ainsi, dans une enquête menée en 2022 auprès de 8 500 apprenants en mobilité à l'initiative d'Erasmus plus, 91 % des sondés disaient avoir le sentiment d'avoir développé des compétences d'adaptabilité, 89 % des compétences interculturelles et 87 % des compétences d'ouverture d'esprit et de confiance en soi. Un ressenti qui, de surcroît, se renforce au cours du temps et perdure plus d'un an après la mobilité.

Les équipes d'Osengo ont également utilisé la carte [Rectec+](#), dans plusieurs projets, afin d'appuyer les apprenants dans l'identification de leurs compétences transversales, en amont et à l'issue de leur parcours de formation. Quel est le parti-pris de cette approche ?

Marie-Noëlle Dufour : La carte Rectec+ est une carte de 12 compétences : chaque individu travaille la carte par rapport à son propre projet professionnel, ce qui implique un temps d'appropriation et un accompagnement par un formateur professionnel.

Ces compétences sont réparties en trois pôles : réflexif (construire son parcours, développer des compétences...), organisationnel (agir face à l'imprévu, coopérer et favoriser la collaboration...) et communicationnel (prendre en compte les usages sociaux et culturels, utiliser les ressources numériques...).

Dans le cadre de la démarche [Fab'Map](#), à destination des publics peu ou pas qualifiés, Osengo a notamment utilisé les 12 compétences de Rectec+ pour des candidats visant le CAP Accompagnant éducatif petite enfance et 4 compétences sur 12 dans le cadre d'un parcours expérimental au bénéfice de migrants, avec une journée consacrée à la réflexion sur leurs compétences et aux outils qu'ils peuvent mobiliser.

Autre illustration, avec la Région Centre-Val de Loire. En amont de parcours de formation à différents métiers, les demandeurs d'emploi effectuent un auto-positionnement sur les 12 compétences ; ils bénéficient ensuite d'un entretien individuel d'explicitation avec un formateur, compétence par compétence ; puis ils valorisent leurs acquis dans un livret de formation, via des exemples formatifs et des mises en situation. Enfin, ils sont accompagnés en sortie de parcours pour évaluer leur progression au regard des 12 compétences.

Les parcours intégrant des Actions de formation en situation de travail (Afest) sont également propices à l'acquisition de nouvelles habiletés et à la réflexivité ?

Stéphanie Vissac : En effet, avec l'Afest, on cherche à développer une capacité d'adaptation à un contexte. On analyse ses propres manières de faire et d'apprendre, avec une notion d'*apprentissage*. Les compétences, hard skills et soft skills, sont appréhendées dans leur globalité et via diverses modalités : le savoir, les démonstrations, les mises en situation, la notion d'adaptation, la résolution de problèmes. Cette approche produit de bons résultats, elle fait la différence en termes d'employabilité.

Exemple, dans le travail du cuir : si les gestes techniques sont centraux et très spécifiques, les aléas n'en sont pas moins nombreux. Il y a de nouvelles matières, de nouvelles teintes, des données à prendre en compte selon le produit, une coopération nécessaire avec d'autres métiers, une réactivité à développer face aux imprévus, etc. Intégrer ces éléments, c'est tout l'objet du référentiel que nous élaborons, pour organiser les activités et les phases de réflexivité.

Vous intervenez aussi en tant qu'organisme de formation « architecte » auprès des Opérateurs de compétences pour bâtir des référentiels dans le cadre de contrats de professionnalisation expérimentaux, qui ne visent pas une certification, mais l'acquisition de compétences. En quoi ce type de parcours permet-il le développement de *soft skills* ?

Stéphanie Vissac : Lorsqu'il n'existe pas d'offre de formation nationale ou que cette offre n'est pas déployée sur un territoire, nous bâtissons le référentiel du poste à pourvoir - ce qui peut d'ailleurs passer par l'Afest, mais pas obligatoirement.

Or les métiers aujourd'hui ne sont plus constitués uniquement d'activités « cœur de métier », ils évoluent rapidement, et les référentiels des certifications (constituées de plusieurs blocs de compétences) ne sont pas accessibles à tous les profils et présentent souvent des écarts avec la réalité des activités réalisées sur le terrain...

Dès lors, nous proposons des ajustements, avec la volonté de mettre l'accent, pour les apprenants, sur la compréhension des enjeux et des besoins, et sur les leviers pour s'adapter à la demande et au contexte.

Nous accompagnons ainsi chaque année près de 150 actifs, dans les sociétés autoroutières, le recyclage, le désamiantage, la confection, les métiers du bois ou encore l'animation paroissiale.

Comment les compétences acquises, en particulier les compétences transversales, peuvent-elles être formalisées ?

Stéphanie Vissac : Outre le certificat de réalisation, l'attestation de formation met en évidence les compétences visées à travers le parcours de formation, les situations mises à profit pour apprendre et pour évaluer. L'employeur peut éventuellement délivrer une attestation indiquant que l'employé a atteint le niveau opérationnel demandé...

Mais il est vrai que cette formalisation mériterait d'être mieux outillée, peut-être harmonisée, pour assurer la « portabilité » de ces compétences transversales dans d'autres contextes professionnels. Les dispositifs sont nombreux, mais il n'y a pas encore de cadre pour systématiser l'identification, la formalisation et l'utilisation de ces compétences.

Comment comptez-vous prolonger, dans les prochains mois, les réflexions sur l'intégration des *soft skills* dans les parcours de formation ?

Marie-Noëlle Dufour : Nous avons déjà commencé à solliciter les participants à la conférence-débat du 24 novembre pour capitaliser sur leurs pratiques et leurs réflexions. Nous attendons aussi avec beaucoup d'intérêt les résultats des travaux du groupe de travail de l'Afnor (menés par Jérémy Lamri). Des travaux qui visent à produire la première norme française de description des *soft skills* et dont les résultats sont attendus en 2024.

Enfin, nous souhaitons créer un « Observatoire européen des *soft skills* », dans le cadre des projets Erasmus Plus, pour documenter les pratiques dans plusieurs pays de l'Union européenne, les mettre en visibilité, outiller les acteurs et accélérer la prise en compte plus systématique des compétences transversales dans les pratiques professionnelles.