INSTITUT SAPIENS
POUR QUE L'AVENIR AIT BESOIN DE NOUS

Les *soft skills* au service de l'employabilité

Radiographie de la révolution des compétences

Note — Juillet 2021

Table des matières

À propos de l'auteur 2

A propos de l'Institut Sapiens 3

Préambule 4

Remerciements 4

Résumé des propositions 5

Introduction 7

Partie I - Les *soft skills*, nouvelles clés du recrutement 9

A) Une définition vague à éclaircir 9

B) Leur importance dans un marché en pleine mutation 16

C) Une nouvelle complémentarité entre les besoins en compétences soft et hard 19

Partie II - Des compétences difficiles à rendre visibles 23

A) Une acquisition qui se fait souvent en dehors d'un parcours de formation « classique » 23

B) Une matrice de formation pas forcément adaptée 29

C) Un manque de valorisation qui nuit à l'équilibre du marché du travail 32

Partie III - Le défi des *soft skills* : un changement éducatif et culturel majeur 41

A) Mettre fin au culte du 100% diplôme en développant des logiques de certifications individuelles 41

B) Profiter de l'éclosion de ces compétences pour changer la culture managériale dans les entreprises 47

C) Responsabiliser les salariés sur leur rôle dans leur évolution de carrière 50

Conclusion 55

Bibliographie 57

À propos de l'auteur

Erwann Tison

Macro-économiste de formation et diplômé de la faculté des sciences économiques et de gestion de Strasbourg, il intervient régulièrement dans les médias pour commenter les actualités liées au marché du travail, aux questions de formation et aux problématiques européennes. Il est également chargé de cours à la faculté d'économie de l'Université de Strasbourg. Il codirige actuellement les observatoires "santé et innovation" et "emplois, formation et compétences" de l'Institut Sapiens. Il a publié « les robots, mon emploi et moi » (2019) et « un robot dans ma voiture » (2020) aux éditions ESKA.

A propos de l'Institut Sapiens

L'Institut Sapiens est un think-tank (laboratoire d'idées) indépendant et non partisan réfléchissant aux nouvelles conditions d'une prospérité partagée à l'ère numérique. L'humanisme est sa valeur fondamentale. Son objectif est de peser sur le débat économique et social français et européen par la diffusion de ses idées.

Il fédère un large réseau d'experts issus de tous horizons, universitaires, avocats, chefs d'entreprise, entrepreneurs, hauts fonctionnaires, autour d'adhérents intéressés par les grands débats actuels. Sapiens s'attache à relayer les recherches académiques les plus en pointe.

Les travaux de Sapiens sont structurés autour de sept observatoires thématiques : développement durable ; IA et éthique ; science et société ; santé et innovation ; travail, formation et compétences ; politiques, territoire et cohésion sociale ; innovations économiques et sociales.

Plus d'informations sur institutsapiens.fr

INSTITUT SAPIENS
POUR QUE L'AVENIR AIT BESOIN DE NOUS

Préambule

L'Institut Sapiens a été mandaté par Aksis pour travailler sur la notion des soft skills et leur rôle dans l'employabilité des actifs. Nous avons bénéficié d'une totale indépendance dans la conduite de cette étude. Les sources de l'ensemble des données utilisées sont disponibles dans l'étude. Les propos tenus ici n'engagent que leurs auteurs.

Remerciements

Nous tenons à remercier les personnalités suivantes, qui ont bien voulu apporter leur éclairage sur l'importance des soft skills dans l'employabilité des actifs.

- **Pierre-Antoine Beraud** – *Directeur de TAE (travailler et apprendre ensemble)*
- **Stéphane Carcillo** – *Economiste, chef de la Division Emploi et Revenus à l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)*
- **Laurent Cappelletti** – *Economiste, professeur au CNAM, directeur de l'ISEOR, co-auteur de l'étude « Comment améliorer l'accès à la formation professionnelle ».*
- **Nathalie Chusseau** – *Professeur à l'université de Lille.*
- **Christelle Duboy** – *Responsable méthodes et Qualité d'Aksis.*
- **Béatrice Kosowski** - *Présidente d'IBM France*
- **Jérémie Lefebvre** – *Consultant VSI (valoriser son image professionnelle) d'Aksis.*
- **Pascal Manceau** – *Responsable pédagogique d'Aksis.*
- **Laurent Vronski** – *Directeur général d'ERVOR*

Toutes les idées exposées dans cette étude n'engagent que son auteur, de même que toutes les imprécisions factuelles qui ont pu s'y glisser ne sont que de son fait

Résumé des propositions

- Faire du CPF l'outil de gestion et de financement des carrières des actifs.
- Changer la saisonnalité du versement des fonds CPF et permettre aux actifs de préempter les versements à venir.
- Appliquer une allocation CPF spécifique aux NEET, financée par l'Etat.
- Prendre en charge les NEET dès leur sortie de cursus pour s'assurer qu'ils disposent des compétences comportementales socles.
- Transformer les pédagogies classiques pour réussir la transmission des *soft skills*.
- S'appuyer sur les acteurs associatifs et les entreprises de formation pour diffuser au maximum ces compétences générales.
- Mettre plus en avant l'expression orale et le travail en groupe dès les petites classes.

- Développer une logique de certification par badge, adjacente aux diplômes, pour rendre visible ces compétences.

- Rendre systématique la réalisation d'une mission dans une association, ou dans une entreprise, pour tous les allocataires du RSA.

- Développer un « radar de compétences » unique à chaque individu, pour visualiser, signaler et évaluer les *soft skills* détenues.

- Développer une *skill Chain* valorisant les compétences, les savoirs et les expériences d'un individu.

- Accompagner la révolution des *soft skills* d'une évolution du management en entreprise.

- Inscrire au RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) les formations apportant des *soft skills*.

- Développer une nouvelle clé de répartition du financement des formations aux *soft skills*.

- Déployer un grand plan dans les compétences, alliant transformation de la formation, investissements dans les compétences et coordinations entre les acteurs.

Introduction

Le monde du travail est en plein changement. Bouleversé par la révolution numérique, il subit une mutation inédite, transformant profondément ses fondements, son fonctionnement et ses caractéristiques. Entre dé-spatialisation du travail et évolution des métiers, cet avenir nécessite d'être accompagné par une révolution des compétences. Dans ce contexte, l'émergence d'un socle de compétences comportementales est une réponse à l'incertitude inhérente à cette évolution. Parmi elles, les *soft skills* sont sans conteste les nouvelles stars du marché du travail. Devenues l'alpha et l'oméga du recrutement en France, il est très rare aujourd'hui que ces compétences douces ne soient pas invoquées par un recruteur lorsqu'il s'agit d'analyser les grandes tendances de fond régissant le marché du travail. Un engouement qui a fini par transformer une matrice de compétences en véritables produits marketing : on ne compte plus les coachs, les formations, les consultants et les producteurs de MooC promettant une acquisition très rapide de ces compétences qui feront de son détenteur une pépite rare pour les recruteurs.

Néanmoins, au-delà des arguments marketing, l'émergence des *soft skills* traduit un véritable bouleversement du marché du travail, où le comportement accompagne la technique dans les priorités de recrutement. Il s'agit donc d'une nouvelle réalité, à laquelle le

management doit s'adapter, et une nouvelle donne avec laquelle les entreprises doivent composer. Leur importance rend indispensable l'adoption d'une approche plus méthodique que ce soit dans leur traitement ou dans leur valorisation. Si les *soft skills* sont en passe de devenir la nouvelle norme dans le recrutement, il faut d'autant plus y accorder une attention et un soin tout particulier pour adapter les actifs à ces nouveaux standards. Ces compétences nouvellement mises en avant sont une chance pour tous les métiers à fortes interactions sociales, mais aussi pour les NEET, qui pourront y trouver une chance de rebond et une possibilité de poursuivre leur carrière malgré leur non-qualification.

Dans cette étude, nous allons dans un premier temps nous intéresser à la notion de *soft skills*, en proposant notre propre définition de ce concept tout en mettant en avant leur intérêt réel pour les actifs. Nous discuterons dans un deuxième temps de leurs rôles dans la résolution des déséquilibres structurels du marché du travail. Enfin, dans un troisième temps, nous proposerons une nouvelle matrice d'acquisition et de valorisation de ces compétences, pour faciliter leur diffusion, notamment par les moins qualifiés.

Partie I - Les *soft skills*, nouvelles clés du recrutement

A) Une définition vague à éclaircir

• Des définitions plurielles qui entretiennent le flou autour de cette notion

Grâce à elles, nous serions à l'aube d'un grand soir du recrutement. Leur émergence annoncerait à la fois la fin du diplôme et le début d'une nouvelle ère où les actifs seraient recrutés pour ce qu'ils savent être et faire et non plus pour ce qu'ils auraient appris lors de leur cursus scolaire. Les *soft skills* sont devenues les compétences qui susciteraient de plus en plus d'intérêt pour des entreprises sans cesse en quête d'agilité et d'adaptabilité face à des situations de plus en plus incertaines. Preuve de cette importance, elles semblent avoir largement remplacées les STEM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques) dans les compétences les plus recherchées par les recruteurs. Une étude publiée en décembre 2018 par jobboard Monster nous apprenait que les *soft skills* ont pris la 2ème place des compétences les plus recherchées par les entreprises, pendant que les STEM[1] ont dégringolées en quelques années de la 1ère à la 6ème place.

1 Acronyme de *science, technology, engineering, and mathematics*

Les grandes entreprises ont totalement adapté leurs critères de recrutement à cette nouvelle donne. Auditionnée dans le cadre de cette étude, Béatrice Kosowski, présidente d'IBM France, nous explique que « IBM accorde une réelle importance aux compétences comportementales dans ses critères de recrutement. Pour chaque recrutement, en fonction du rôle recherché, les *soft skills* sont évaluées au même moment que les compétences techniques. Nos équipes de recrutement disposent d'outils qui leur suggèrent, selon le métier recherché, la liste des compétences à évaluer pour s'approcher au plus de nos besoins. »

En opposition aux compétences techniques qui seraient qualifiées de *hard*, ces compétences douces revêtent une réalité floue qui en rendent l'interprétation complexe. Recouvrant à la fois des compétences humaines, des compétences sociales, des compétences non-cognitives, des compétences tacites ou encore des compétences comportementales, cette notion ne semble pas avoir de frontière figée. Leur importance dans l'esprit des recruteurs semble donc être prioritaire par rapport à leur lisibilité.

Malgré leur valeur croissante dans le champ du recrutement, il est pourtant difficile d'obtenir une définition universelle et commune. Il semble y avoir autant de descriptions que de descripteurs. Une certaine redondance de certaines compétences dans la plupart des listes descriptives est cependant à souligner, elle nous aidera à définir une matrice commune à toutes ces dimensions.

En 2017, le magazine Forbes a défini comme relevant du champ *soft skills*[2] les 15 compétences suivantes : la résolution de problèmes, la confiance, l'intelligence émotionnelle, l'empathie, la communication, la gestion du temps, la gestion du stress, la créativité, l'esprit d'entreprendre, l'audace, la motivation, la vision, la visualisation, la présence, le sens du collectif et la curiosité.

De son côté, le site Cadre Emploi a dressé une liste de « douze compétences douces à maîtriser absolument pour devenir la perle rare »[3], à savoir : l'autonomie, la capacité d'adaptation, la résolution de problèmes complexes, l'esprit critique, la créativité, le management, l'esprit d'équipe, l'intelligence émotionnelle, le jugement et la prise de décision, le sens du service, la négociation, la flexibilité.

2 Les 15 Soft Skills À Maîtriser En Entreprise, 29 septembre 2017, Forbes
3 Soft skills : quelles sont celles que les entreprises s'arrachent ?, 9 mars 2021, Cadre emploi.fr

D'ailleurs, IBM a défini les principales compétences soft requises dans ses différentes offres d'emploi : *Growthmindset*, soit la capacité à apprendre et à se remettre en question pour progresser ; *Innovation/creativity*, soit la capacité à proposer des solutions innovantes et une propension à la co-création ; *Entreprenarialmindset* pour faciliter la prise de décision des managers, chefs de projets ; ou encore *Team worker* pour s'assurer d'une collaboration optimale dans les équipes/projets.

Sur son site, dans le descriptif des formations proposées, Sciences Po définit : la créativité, l'esprit critique, la capacité à coopérer, la capacité à communiquer et la curiosité[4] , comme faisant partie des « 5 *soft skills* indispensables à acquérir pour demain ».

Pour le Forum économique mondial, les compétences suivantes constitueraient les 10 *soft skills* les plus recherchées par les recruteurs[5]: la résolution de problèmes complexes, la pensée critique, la créativité, le *people management*, la coordination avec les autres, l'intelligence émotionnelle, la capacité de jugement et prise de décision, l'orientation service, la négociation, la flexibilité cognitive.

Le CEREQ estime dans ses travaux que la persévérance, l'estime de soi, la communication avec les autres, la sociabilité et l'aversion au risque constituent la base des *soft skills* et en a fait la base de la construction de ses études sur le sujet[6].

« La littérature traitant de l'effet des compétences non-cognitives sur l'employabilité est assez dense et les expériences montrent qu'elles ont un réel impact sur le marché du travail. Malgré des taxonomies diverses, la liste des compétences prioritaires reste différente selon le genre et le secteur d'activité de l'actif en question, et repose notamment sur la nature de son emploi (est-ce qu'il nécessite des interactions sociales ou non, etc.) » estime Stéphane Carcillo, Chef de la Division Emploi et Revenus à l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE).

Malgré la pluralité des définitions, nous observons qu'il existe une base relativement commune à ces analyses. Les *soft skills* pourraient ainsi se définir comme des compétences générales, non cognitives et non disciplinaires, non-transmises par le système éducatif (Giret, 2015).

4 Pourquoi les soft-skills deviennent elles indispensables ? Sciences Po https://www.sciencespo.fr/executive-education/pourquoi-les-soft-skills-deviennent-incontournables

5 « The Future of Jobs report », World Economic Forum, 2018, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

6 Albandea Inès, Giret Jean-François, L'effet des soft-skills sur la rémunération des diplômés, Net. Doc, n° 149, 2016, 31 p.https://www.cereq.fr/leffet-des-soft-skills-sur-la-remuneration-des-diplomes

Au-delà des compétences recherchées absolument par les recruteurs, il existe « d'autres *soft skills* à considérer, comme la prudence, le fait de ne pas trop s'épancher sur des faits professionnels auprès d'autrui et de conserver ses données pour soi, qui relèvent des différentes déontologies professionnelles et qui sont indispensables à la vie de l'entreprise. Cela augmente encore la surface d'analyse et le périmètre de cette notion » pointe Laurent Cappelletti, professeur au CNAM.

Pascal Manceau, responsable pédagogique d'AKSIS estime pour sa part que « le concept de soft skills est beaucoup trop large et pas assez précis ». Il ajoute qu'Aksis a « travaillé sur la notion de compétences comportementales et des savoir-être professionnels qui pourraient être définis comme les attitudes et les comportements à adopter dans le milieu professionnel, des compétences à acquérir pour s'adapter au monde du travail. Il y a de nombreux métiers qui changent, les carrières sont de moins en moins linéaires, et ces compétences sont la meilleure façon pour les actifs de s'adapter à ces changements. Concrètement, citons le travail en équipe, la gestion du stress, autonomie, la capacité d'adaptation et communication comme les 5 compétences les plus recherchées par les employeurs. Néanmoins, d'autres compétences sont également indispensables et doivent être acquises par les actifs : la ponctualité, la présentation professionnelle, la motivation, la polyvalence, le code vestimentaire, la posture et la disponibilité sont des préalables à acquérir et à avoir de manière immuable ».

Tantôt considérées comme des savoir-être (Theurelle-Stein & Barth, 2017), des savoir-faire, des compétences humaines (Brasseur & Magnien, 2009), transversales (Lainé & Diaye, 2018), émotionnelles voire relationnelles (Camus, 2011), ces *soft skills* ne génèrent pas un consensus clair sur leur périmètre. Seule leur opposition aux *hard skills* semble recueillir la préférence des chercheurs académiques en la matière et des professionnels du recrutement.

Un flou dans la définition relevé par Nathalie Chusseau, professeur d'économie à l'Université de Lille, qui rappelle qu'une « compétence doit être définie comme la combinaison d'un ensemble de savoir-faire et savoir-être servant à la réalisation d'une tâche professionnelle précise. A ce titre on peut en définir de deux natures : les compétences transférables, spécifiques à un métier, que l'on peut mettre en œuvre dans un métier ; et les compétences transversales, génériques, que l'on peut appliquer dans un autre métier et secteur ». Elle estime aussi « qu'il est très difficile d'avoir une définition claire et précise des *soft skills*. L'OCDE est peut-être l'organisme qui en a la vision la plus englobante. Il y a néanmoins une réalité qui est recouverte par cette notion. Pour les définir on réalise des classifications selon l'utilité dans l'employabilité ». Cette

employabilité que l'OIT[7] définit comme « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle » est devenue intimement liée à la notion polysémique des *soft skills*, tant ces dernières conditionnent sa pérennité.

« Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement. Et les mots pour le dire arrivent aisément » disait Nicolas Boileau-Despréaux[8]. Force est de constater que pour ce qui concerne les *soft skills*, la multiplication des définitions et la ventilation éparse de ce concept n'en font pas un ensemble clairement identifié. Une hétérogénéité qui augmente le sentiment d'illisibilité présent dans ce domaine, et qu'il faut donc éclaircir à la lumière des enjeux qu'elles provoquent.

• Une réalité à redéfinir

Le manque de définition claire et précise alimente l'idée que ce concept recoupe une réalité trop complexe pour être comprise et appliquée à tous les actifs. Un flou qui engendre un sentiment d'anxiété relatif pour les actifs. Ce non-consensus nous incite à poser notre propre définition de ce concept, construite à la lumière des témoignages que nous avons recueillis, de l'état de la littérature sur le sujet et de l'importance économique et sociale que cette réalité multidimensionnelle implique pour les actifs concernés. Nous avons ainsi tenté d'éclaircir cette sémantique illisible à travers une définition à 3 étages hiérarchisés. Les *soft skills*, que l'on peut également appeler les compétences générales, peuvent être classées de la façon suivante : les compétences comportementales qui sont essentielles, les compétences sociales qui sont importantes et les compétences remarquables qui sont différenciantes.

Le premier niveau englobe les savoir-être indispensables à tout actif qui ne sont pourtant pas détenus par tous. Leur non-détention peut être directement responsable d'une situation de non-emploi, voire d'une inemployabilité chronique. Il s'agit très souvent de **compétences comportementales** que certains considèrent comme acquises, notamment par l'éducation et l'environnement social, dont l'importance est telle que leur absence constitue une véritable barrière à l'emploi pour les actifs concernés.

L'assertivité, la capacité à arriver à l'heure, la confiance en soi, la capacité à se présenter, la capacité à nouer sa cravate, la capacité à se valoriser, la concentration, l'équanimité, l'écoute, la volonté d'aider, la gestion du stress font partis de ce premier étage de l'employabilité.

7 Organisation internationale du travail
8 L'art poétique, 1674

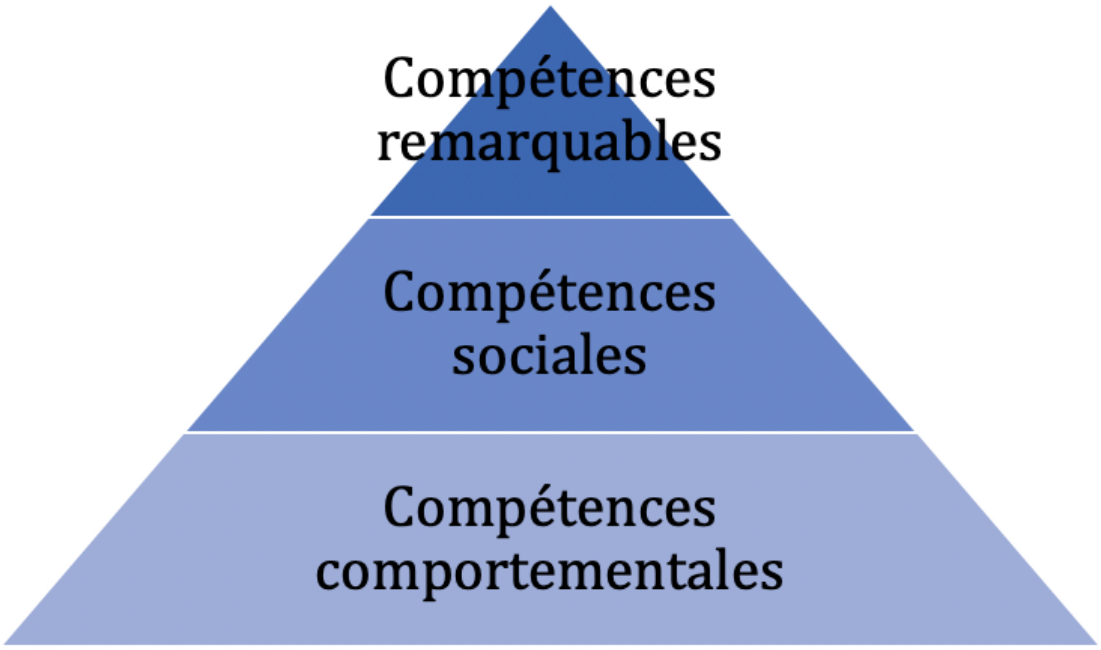
Le deuxième niveau regroupe quant à lui des éléments plus intuitifs et récurrents derrière la notion de *soft skills.* Il s'agit des **compétences sociales** qui favorisent le lien entre collaborateurs, clients et la création de valeur sociale.

La prise de parole en public, la capacité à travailler en groupe, à faire du lien avec les autres, la gestion du temps, l'aisance sociale, l'amabilité, la courtoisie, la capacité à motiver, la coopération, la capacité à créer et mobiliser un réseau, l'empathie, la persuasion, la négociation, la résolution de conflits, la capacité à déléguer, le leadership ou encore l'esprit d'équipe sont les éléments constitutifs de notre deuxième étage.

Le troisième niveau est lié à la capacité à résoudre des problèmes compliqués, à créer et à avoir l'agilité nécessaire pour s'adapter. Dans ce niveau que nous appellerons les **compétences remarquables**, nous plaçons les éléments recherchés par les recruteurs pour obtenir de l'agilité et de la flexibilité de la part de leurs collaborateurs, pour correspondre au mieux à l'impérieuse agilité nécessaire pour s'adapter au mieux à la révolution digitale.

L'adaptabilité, la curiosité, la résilience, l'audace, l'optimisme, l'esprit d'initiative, la capacité d'apprendre à apprendre, l'autonomie, la conscience de soi et de ses compétences, la créativité, la gestion de sa productivité, la persévérance, la rigueur et le sens des responsabilités sont les fondements de ce troisième étage.

Graphique 1 – Pyramide des compétences générales



comme des compétences générales. L'approche pyramidale sous-entend qu'il existe en effet un lien hiérarchique entre ces différentes compétences et que l'acquisition du niveau N est conditionné à l'acquisition du niveau N-1.

Au-delà de traduire une hiérarchisation stricte dans l'apprentissage ou une traduction des compétences des actifs selon leurs qualifications, cette pyramide a pour objet de mettre en valeur l'importance des compétences comportementales (niveau 1), socle de l'employabilité, et sur lequel nous ne pouvons rien construire de stable ou de pérenne. Leur acquisition est donc une condition essentielle à la construction du parcours d'un actif. Sans elles, il ne peut y avoir de retour ou d'insertion durable sur le marché du travail, elles constituent un passeport indispensable pour l'emploi. Il est donc indispensable de capitaliser sur la ventilation le plus large possible en la matière pour ne laisser aucun individu en dehors des processus de recrutement.

« L'absence de compétences comportementales est rédhibitoire dans un recrutement, quel que soit le niveau de compétences techniques d'un actif » témoigne Laurent Vronski, directeur général d'ERVOR. Pour lui « l'absence des compétences comportementales chez les plus jeunes est un passeport pour l'inactivité ».

La hiérarchisation entre les niveaux 2 (compétences sociales) et 3 (remarquables) est cependant à nuancer selon Jérémie Lefebvre, consultant SI d'Aksis, « les compétences transversales peuvent être hiérarchisées directement avec le premier pallier, la dimension sociale n'est pas forcément indispensable pour avoir les compétences remarquables. Dans le secteur de l'informatique par exemple, certains profils sont à la pointe des compétences remarquables, en faisant preuve d'une extrême agilité et d'une grande qualité, mais sont incapables de travailler en groupe ou d'échanger clairement avec leurs collègues ».

Les compétences comportementales constituent les fondations de l'employabilité en étant antérieures aux compétences sociales et remarquables. Néanmoins, la hiérarchie entre ces deux dernières ne semble pas immuable et définitive, la maîtrise d'un volet n'entraîne pas mécaniquement le contrôle de l'autre. Ce qui est donc important à retenir ici c'est le volet protéiforme de cette définition et le caractère indispensable du premier bloc de compétences dans la construction de l'employabilité d'un actif.

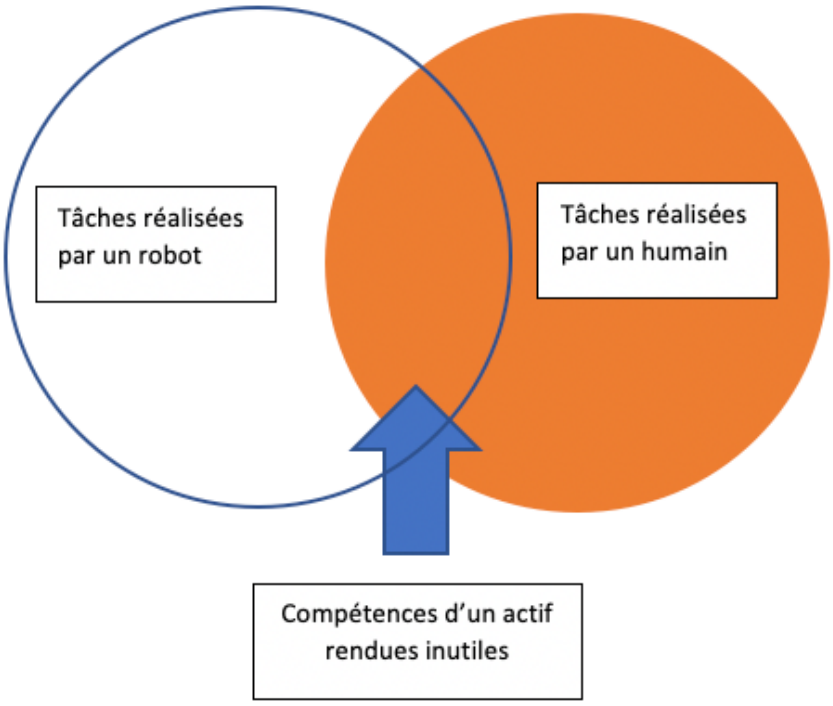
B) Leur importance dans un marché en pleine mutation

• Les compétences douces au service de la cohabitation entre les actifs et les machines

« A l'inverse des compétences techniques, il n'est pas possible de déléguer aux robots les compétences comportementales » (Bouret, Hoarau et Mauléon, 2014). Cette assertion pourrait résumer à elle toute seule l'importance contemporaine de ces compétences.

Les compétences comportementales, sociales et remarquables, sont par essence impossibles à être détenues par une machine. La faculté à s'exprimer, à travailler en groupe ou à imaginer des solutions complexes est un préalable à de nombreux métiers coopératifs et tournés vers les autres. Dans un contexte où plus de 40% des emplois (Frey et Osborne, 2013) présentent un risque de destruction par des solutions technologiques, ces compétences peuvent ainsi apporter un véritable avantage comparatif à la personne qui les détient. Les machines réalisant de plus en plus les tâches redondantes, techniques, répétitives et routinières pouvant être facilement automatisées par un process informatique ou robotique, il ne pourrait y avoir de compétition avec les humains réalisant ces tâches, l'outil technologique les réalisant très souvent avec une précision accrue et une productivité linéaire.

Graphique 2 – L'obsolescence des compétences



Schématiquement, nous dirons que là où la machine réfléchit en binaire, un actif armé de ces compétences pourra agir sur les décimales, en proposant une infinité de nuances de compétences et de réponses que ne pourra proposer son concurrent de silicium. Face à cette obsolescence programmée de certaines compétences techniques, il faut revoir notre approche de l'employabilité d'un actif, en capitalisant prioritairement sur les compétences complémentaires. C'est dans ce cadre que les compétences non substituables et non concurrencées - telles que les compétences comportementales, sociales et remarquables - peuvent jouer le rôle de juge de paix en temps de destruction créatrice. Cette complémentarité des compétences favorisera alors la cohabitation entre les actifs et les machines sur un marché du travail en totale mutation.

• Les *soft skills* pour rassurer les entreprises et les salariés

Si les *soft skills* séduisent autant les acteurs du marché du travail, c'est parce qu'elles semblent offrir une bouée de sauvetage dans un environnement mouvant et incertain. Que ce soit pour des entreprises en quête d'agilité et d'adaptabilité face à la vague du changement, ou pour des actifs soucieux de l'avenir de leur carrière dans une forte période de mutation technologique, les *soft skills* représentent une véritable assurance professionnelle (Weise & Christensen, 2014).

« Force est donc de constater que les enjeux liés aux *soft skills* sont de plus en plus prégnants dans un monde complexe, mouvant et hyperconcurrentiel. Ces compétences particulières influencent l'insertion des jeunes diplômés, la satisfaction des salariés, leur employabilité et leur niveau de rémunération »[9] (Barth, Theurelle-Stein, 2016).

« Peu importe de quoi sera fait l'avenir, les *soft skills* seront présentes pour assurer la réussite du changement. Elles constitueront le terreau fertile sur lequel on plantera les graines de notre nouvelle entreprise » pourrait être une devise placardée dans les services RH des entreprises. L'accélération du progrès technologique accélère l'obsolescence des tâches. « Une connaissance métier a désormais une durée de vie de quatre ans, contre vingt-cinq auparavant. »note

9 Delphine Theurelle-Stein, Isabelle Barth. Transmettre des compétences " qui ne s'apprennent pas ": étude d'un dispositif numérique d'identification et de développement des compétences douces.. Eduquer et Former au monde de demain 2016, ESPE Clermont, Apr 2016, Clermont-Ferrand, France. ffhalshs-01331675f

Thierry Picq[10]. De plus nous nous dirigeons de plus en plus vers une économie de l'usage, où ces soft skills seront nécessaires.

« Dans le monde de la Tech, l'obsolescence des compétences est encore plus flagrante et beaucoup plus rapide. Certaines compétences techniques sont tellement volatiles qu'elles deviennent obsolètes en moins de 3 mois. C'est notamment le cas dans l'univers du trading média et du programmatique. » souligne Isabelle Rouhan, auteur de « Les métiers du futur »[11]. Dans ce contexte, les *soft skills*, en tant que compétences « séculaires et immuables », présentent l'avantage d'être des compétences pérennes dans un environnement d'obsolescence généralisée de la technique. Elles apparaissent comme des clés permettant d'appréhender les défis de la transformation des tâches et des emplois (Carrère-Gée, 2018).

Laurent Cappelletti ajoute que « lorsqu'on analyse les dysfonctionnements des entreprises, on retrouve souvent des carences dans les compétences comportementales. L'absence de *soft skills* génériques (à savoir des compétences comportementales comme l'éducation de base, la politesse, etc.) peut coûter des points de valeur ajoutée à l'entreprise concernée. Corriger ses dysfonctionnements leur permettrait ainsi de générer des gains de croissance, par le gommage de ces dysfonctionnements ».

Ces compétences ont donc un rôle important pour le développement mais aussi pour le fonctionnement des entreprises, « les entreprises travaillent de plus en plus en mode projet, sur des missions plus agiles et ont donc besoin d'avoir des compétences et des talents correspondants à ces attentes. Plutôt que de passer par un consultant extérieur, je peux ainsi, en faisant du management transverse interne de projets, réaliser ces missions, en offrant à mes salariés la souplesse et l'agilité nécessaire à cette adaptation. La souplesse, la première des *soft skills* recherchées par les entreprises en mode projet, n'est pas innée. Pour obtenir cette souplesse il faut d'abord avoir une maîtrise fine et technique de son activité. Nous ne sommes donc pas face à un système de non-destruction créatrice mais devant un phénomène d'addition des compétences » note Christelle Duboy, responsable méthodes et qualité d'Aksis.

10 Interview donnée au site Educpros, 12 décembre 2018, consulté le 14 avril 2021. https://www.letudiant.fr/educpros/actualite/thierry-picq-emlyon-une-connaissance-metier-a-desormais-une-duree-de-vie-de-4-ans-alors-qu-elle-etait-de-25-ans-auparavant.html

11 Interview donnée au site Hello Workplace, le 16 mai 2019, consulté le 10 avril 2021 https://www.helloworkplace.fr/aujourdhui-une-competence-technique-a-une-duree-de-vie-entre-12-et-18-mois/

C) Une nouvelle complémentarité entre les besoins en compétences soft et hard

• Un appétit de plus en plus aiguisé de la part des employeurs en la matière

La détention des *soft skills* constitue un avantage comparatif important pour des candidats. Une étude du CEREQ, publiée en 2016[12] évalue l'effet de ces soft skills sur les salaires de jeunes diplômés de niveau Master. On peut déduire de leurs résultats qu'à diplôme et profil équivalent, la détention des *soft skills* introduit une différence de salaire significative : le fait d'être persévérant octroie par exemple un surplus de salaire de 5%. Avoir une bonne estime de soi confère un supplément de salaire de 6%. Une bonne communication offre un salaire supérieur de 10% à celui ne détenant pas cette compétence.

Ces compétences, qui appartiennent aux trois niveaux de notre classification, sont ainsi de réels facteurs différenciants et jouent un rôle structurant sur les prix pratiqués sur le marché du travail. Un différentiel démontrant leur importance dans un environnement fortement concurrentiel et qui nourrit encore plus l'idée que leur détention est essentielle.

Ce surplus de salaire s'explique par la rareté de l'offre en la matière et par la volonté des employeurs d'intégrer de plus en plus de ces profils à leurs entreprises. Les *soft skills* apparaissent donc comme un atout pour les salariés d'augmenter leur employabilité et leur satisfaction professionnelle (Wilson, 2019).

Jérémie Lefebvre nous raconte cette nouvelle appétence : « j'ai travaillé pendant plus de deux ans sur les compétences comportementales avec des employeurs. J'ai pu observer un réel changement de point de vue de leur part sur leur importance. Il y a une grande demande des recruteurs en la matière ». Un intérêt qui s'exprime également du côté des actifs s'expliquant par « une certaine lassitude de la part des jeunes, qui souhaitaient montrer qui ils étaient vraiment lors d'un recrutement. Ils voulaient parler de leur parcours de vie et de leurs expériences, et montrer qu'ils n'étaient pas qu'un diplôme. Ces compétences traduisent ainsi un véritable facteur de différenciation entre les candidats. Elles sont l'expression du caractère unique d'un individu ».

12 Albandea Inès, Giret Jean-François, L'effet des soft-skills sur la rémunération des diplômés, Net. Doc, n° 149, 2016, 31 p.https://www.cereq.fr/leffet-des-soft-skills-sur-la-remuneration-des-diplomes

Graphique 3 – Compétences les plus recherchées en 2021, selon les pays [13]

En fonction du pays

Compétences recherchées en 2021

TECHNOLOGIQUE | SOCIAL | COGNITIVE

CLASSEMENT	GLOBAL	ÉTATS-UNIS	MEXIQUE	BRÉSIL	ROYAUME-UNI	FRANCE	ALLEMAGNE	INDE	AUSTRALIE
1	Informatique et programmation (niveau avancé)	Informatique et programmation (niveau avancé)	Informatique et programmation (niveau avancé)	Informatique et programmation (niveau avancé)	Informatique et programmation (niveau avancé)	Informatique et programmation (niveau avancé)	Leadership et gestion des équipes	Leadership et gestion des équipes	Leadership et gestion des équipes
2	Leadership et gestion des équipes	Leadership et gestion des équipes	Leadership et gestion des équipes	Entrepreneuriat et prise d'initiatives	Leadership et gestion des équipes	Communication et négociation (niveau avancé)	Communication et négociation (niveau avancé)	Informatique et programmation (niveau avancé)	Informatique et programmation (niveau avancé)
3	Communication et négociation (niveau avancé)	Analyse de données et mathématiques (niveau avancé)	Conception technique et ingénierie	Leadership et gestion des équipes	Gestion de projet	Créativité	Informatique et programmation (niveau avancé)	Entrepreneuriat et prise d'initiatives	Entrepreneuriat et prise d'initiatives
4	Entrepreneuriat et prise d'initiatives	Gestion de projet	Entrepreneuriat et prise d'initiatives	Communication et négociation (niveau avancé)	Analyse de données et mathématiques (niveau avancé)	Leadership et gestion des équipes	Créativité	Analyse de données et mathématiques (niveau avancé)	Communication et négociation (niveau avancé)
5	Gestion de projet	Adaptabilité et apprentissage continu	Communication et négociation (niveau avancé)	Gestion de projet	Créativité	Pédagogie et formation des équipes	Gestion de projet	Créativité	Adaptabilité et apprentissage continu
6	Créativité	Conception technique et ingénierie	Compétences logicielles élémentaires	Créativité	Sens critique et prise de décision	Gestion de projet	Sens critique et prise de décision	Sens critique et prise de décision	Analyse de données et mathématiques (niveau avancé)
7	Analyse de données et mathématiques (niveau avancé)	Sens critique et prise de décision	Gestion de projet	Conception technique et ingénierie	Adaptabilité et apprentissage continu	Sens critique et prise de décision	Traitement et analyse des informations complexes	Adaptabilité et apprentissage continu	Gestion de projet
8	Sens critique et prise de décision	Communication et négociation (niveau avancé)	Recherche et développement scientifiques	Recherche et développement scientifiques	Communication et négociation (niveau avancé)	Compétences relationnelles et empathie	Analyse de données et mathématiques (niveau avancé)	Communication et négociation (niveau avancé)	Sens critique et prise de décision
9	Adaptabilité et apprentissage continu	Entrepreneuriat et prise d'initiatives	Pédagogie et formation des équipes	Traitement et analyse des informations complexes	Pédagogie et formation des équipes	Adaptabilité et apprentissage continu	Compétences relationnelles et empathie	Recherche et développement scientifiques	Créativité
10	Conception technique et ingénierie	Pédagogie et formation des équipes	Adaptabilité et apprentissage continu	Analyse quantitative et statistique	Compétences logicielles élémentaires	Traitement et analyse des informations complexes	Adaptabilité et apprentissage continu	Conception technique et ingénierie	Pédagogie et formation des équipes

Le graphique 3 nous montre que cet appétit n'est pas un phénomène franco-français. Au niveau mondial, seulement trois des dix compétences les plus recherchées par les employeurs relèvent du champ technique. En France, il n'y en a qu'une, à savoir la maîtrise d'un niveau avancée d'informatique (qui apparait en pole position des demandes des recruteurs). Les autres compétences recherchées sont directement liées aux capacités sociales et cognitives d'un individu. Une appétence des recruteurs qui traduit donc cet intérêt croissant pour ces compétences douces.

13 Source du graphique : l'état des compétences en 2021, la menace invisible, degreed https://get.degreed.com/hubfs/State%20of%20Skills%20PDFs%20Dec%202020/The%20State%20of%20Skills_digital_fr-FR_111920.pdf?utm_source=PRSS-RSR-PANCommunications-DSA-RPRT-stateofskillsreport--11_2020

• Plus la robotisation avancera, plus elles seront importantes

Plus la robotisation se diffusera au sein de notre société, plus les individus seront en demande de contacts humains. Les logiciels apprenants, les intelligences artificielles ou les *chatbot* ne pourront totalement remplacer l'irrémédiable besoin des humains d'échanger entre eux.

En 1988, l'ingénieur américain Hans Moravec avait posé le paradoxe suivant : «it is comparatively easy to make computers exhibit adult level performance on intelligence tests or playing checkers, and difficult or impossible to give them the skills of a one-year-old when it comes to perception and mobility [14]». Plus une tâche est facile à réaliser, plus elle sera difficile à reproduire ou à simuler par un programme informatique. A contrario, plus un raisonnement sera de haut niveau, plus il sera facile à reproduire. Cela tient au fait qu'une tâche, pouvant paraître simple et accessible pour un être humain, l'est car elle est le fruit d'une connaissance implicite, basée sur l'expérimentation et l'évolution de l'être humain depuis des milliers d'années.

Ses travaux sur la question sont fondés sur le principe qu'il existe deux catégories de tâches : les tâches sensorimotrices, difficiles à simuler (reconnaissance d'un objet, d'un visage, d'une voix, faculté de déplacement dans un environnement tridimensionnel, jet et capture d'une balle, évaluation des motivations d'autres individus, de leurs émotions, faculté d'attention, de motivation) et les facultés de raisonnement aisées à reproduire : mathématiques, logique, planification, jeux, etc. Dans le paradoxe de Moravec, les premières victimes de la robotisation et la digitalisation sont donc les professions nécessitant une expertise et une compétence très pointue, reproductible sur ordinateur. A l'inverse, une tâche pouvant sembler répétitive, mais mobilisant des compétences tacites et non reproductible ne pourra être reproduite par une intelligence artificielle. Le paradoxe de Moravec peut paraître donc contre intuitif au premier abord, mais devient limpide lorsqu'on le croise avec la théorie de la connaissance implicite de Polanyi[15]. Cette dernière énonce que le savoir d'un humain est le fruit de ses expériences subjectives et de ses connaissances personnelles « nous en savons plus que ce que nous pouvons exprimer ». La

14 Traduction : « Il est aussi facile de faire en sorte que des ordinateurs aient le niveau capacité d'un adulte pour un test de QI ou pour jouer aux dames, que difficile voire impossible de leur fournir les perceptions et la mobilité d'un enfant d'un an ».

15 Développé par Karl Polanyi dans PersonalKnowledge : Towards a Post-Critical Philosophy - 1958

connaissance explicite est caractérisée par le fait qu'elle ne peut s'expliquer, s'inculquer ou se copier. Plus de cinquante années de recherche en intelligence artificielle ont ainsi démontré que les problèmes complexes ont une résolution facile et les problèmes faciles une résolution complexe. Les capacités cognitives d'un enfant, qui nous paraissent évidentes, ne le sont pas pour une machine. Il lui faut plusieurs centaines de milliers d'essais pour reconnaître un chat d'un chien, distinguer un visage ou répondre à une question simple. C'est donc parce que le cerveau humain est plus complexe que le logiciel d'une IA que les compétences propres à l'humain deviennent un outil de survie sur le marché du travail.

Partie II - Des compétences difficiles à rendre visibles

A) Une acquisition qui se fait souvent en dehors d'un parcours de formation « classique »

• Des parcours traditionnels peu propices à leur acquisition

Les parcours de formation initiale présentent par nature deux écueils : ils sont trop tubulaires et trop théoriques. La plupart des compétences comportementales n'étant pas inscrites directement au RNCP[16] ou dans les parcours de formation classique, elles ne peuvent être dispensées de manière « traditionnelle ». Il est par ailleurs assez compliqué de demander à des enseignants n'étant pas sensibilisé à leur importance, de les mettre en avant dans leurs enseignements, surtout lorsque les premières d'entre elles sont censés être véhiculées en premier lieu par la sphère familiale.

16 Répertoire national des compétences professionnelles

Reconnaître cette carence éducative de la part de notre système est la première étape vers une meilleure acquisition de ces compétences. Si les structures d'éducation et de formation ont comme mission prioritaire de transmettre des savoirs, théoriques et réplicables, elles s'intéressent depuis quelques temps à la transmission des savoir-être et des savoir-faire. Observée particulièrement dans les établissements du supérieur, la multiplication de modules d'apprentissages de ces compétences traduit la volonté de développer un enseignement multidimensionnel favorisant au mieux l'employabilité des concernés. Néanmoins l'acquisition de ces *soft skills* ne peut se faire dans le même cadre que les *hard skills* et de nouvelles formes d'acquisition doivent être envisagées.

« Les compétences comportementales de niveau 1 (comportementales) sont essentielles, et peuvent s'acquérir principalement par la réaction et l'action. Il ne faut pas passer par l'info descendante, mais par un exemple concret. Nous pouvons par exemple donner des vidéos à visionner et en faire un retour d'expérience en groupe pour isoler l'importance de ces compétences. Mais avant cela, il faut faire prendre en considération le gap qui peut exister entre les attendus et les acquis.

Les compétences de niveau 1 sont du one-to-one. Celles des niveaux 2 sont acquises en groupe, par une association, un projet, ou un format de ce genre. Si on travaille sur un vrai sujet dans l'entreprise, on peut ajouter l'acquisition et l'évaluation de ces compétences. Mais le plus efficace reste de développer des formats décentrés du sujet de l'entreprise, pour profiter d'un côté décorrélé et moins rébarbatif dans le processus pédagogique et ainsi se concentrer sur l'essentiel : acquérir les compétences comportementales et sociales indispensables. Nous parvenons alors à mieux valoriser l'image professionnelle d'un actif. En ayant recours au levier ludique, nous pouvons les sortir de leur routine professionnelle et ils se disent qu'il n'y a plus aucun enjeu professionnel, et ainsi nous obtenons de meilleurs résultats dans l'acquisition » note Christelle Duboy.

L'importance de la dimension sociale est également soulignée par Jérémie Lefebvre : « les compétences comportementales peuvent s'acquérir en groupe. Dans un groupe sur plusieurs jours de travaux, les retardataires vont avoir une certaine pression de leurs pairs pour arriver à l'heure. Il faut un cadre structurant au sein du groupe de formation, des comportements sociaux qui permettent de réguler les comportements potentiellement déviants. »

C'est donc à travers des exemples comme ceux-là que l'on peut transmettre ces compétences essentielles. Force est donc de constater que leur non-inscription au RNCP ne permet pas encore

aux établissements d'ajuster une offre pédagogique calibrée sur l'acquisition des compétences comportementales de niveau 1. Or leur non-détention par un actif réduit drastiquement son employabilité et sa capacité à évoluer en entreprise. C'est donc aux établissements d'enseignements supérieurs (Weise & Christensen, 2014) d'innover en la matière pour attirer de nouveaux profils et coller au mieux aux nouvelles exigences du marché du travail.

• L'acquisition des soft skills passera par d'autres canaux pédagogiques

L'enjeu « nouveau » que représentent les *soft skills* impose une évolution de la façon dont on perçoit l'acquisition de ces compétences, qui nécessite des situations d'apprentissages particulières et spécifiques. « Pour certains, elles relèvent de la personnalité, donc « des caractéristiques profondes et stables de l'individu » (Bellier, 2004) ; pour d'autres, « elles sont des compétences au même titre que les compétences techniques et sont donc susceptibles d'évaluation et de développement. Pour les organisations comme pour les individus, la question de l'appréciation et du déploiement des *soft skills* est de taille » (Barth, Theurelle-Stein, 2016).

L'hétérogénéité entre les compétences détenues par les actifs est donc à mettre en avant, spécialement au regard des différences que peut engendrer la détention ou non de certaines d'entre elles. L'enjeu phare passe ainsi par une répartition plus homogène envers les actifs, par des mécanismes opérant dans et en dehors des parcours de formation. Les nouvelles matrices d'acquisition de ces compétences doivent donc incorporer cette nouvelle réalité et accepter de changer de paradigme. A ce titre, il faut passer d'une expérience *in vitro* à une acquisition *in vivo*.

C'est là où la révolution culturelle doit s'opérer : ce n'est plus uniquement dans les centres d'enseignement et de formation que l'on peut acquérir des compétences, mais également dans les différentes sphères de l'activité personnelle et sociale d'un individu.

Nathalie Chusseau rappelle à ce titre que « ces compétences douces s'acquièrent aussi en dehors de l'école, via le cadre associatif, l'engagement citoyen, la vie sportive, mais aussi à travers le cadre familial qui peut donc engendrer une profonde inégalité entre les actifs. La vie associative est un levier pour pallier les inégalités familiales et sociales, en permettant l'acquisition de ces compétences et de transformer le profil de l'actif. On peut trouver dans la vie sportive des compétences comportementales et sociales tournées

vers les autres qui permettent ainsi de favoriser le développement d'un profil différencié. On devient de plus en plus technique sur le marché du travail, et on met donc moins l'accent à l'école sur les compétences douces et sociales ». Elle ajoute également que « les écoles de la deuxième chance permettent ainsi de redonner un cadre aux décrocheurs, en mettant en avant le sens de l'effort et la rigueur. Les expériences montrent que lorsqu'on est en commun, avec des règles communes, on peut acquérir plus facilement les compétences de niveau 1 ».

Un constat partagé par Stéphane Carcillo : « Les écoles de la deuxième chance sont des programmes qui fonctionnent. En permettant aux jeunes les plus défavorisés d'avoir des interactions, on leur offre la possibilité de consolider leurs compétences comportementales : capacité à savoir se présenter, savoir ce que l'on veut faire, comment interagir dans le milieu professionnel. La motivation est elle aussi très développée dans ces programmes pour renforcer l'effort à fournir ».

La sphère associative et son fonctionnement par projet constituent des éléments prépondérants dans le développement des compétences générales. Les interactions avec autrui, la capacité à mener un projet à bien, à dénicher des financements, à gérer une équipe ou à établir un programme stratégique de développement pluriannuel, rythment le quotidien des associatifs, qui développent dans ce cadre des compétences en dehors des sentiers de l'école. Outre l'augmentation du capital humain, la vie associative permet aussi de retrouver confiance en soi.

Pierre-Antoine Beraud, directeur de TAE rappelle que « la vie associative constitue un filet de sécurité, on reste ou on reconstitue un réseau qui permet alors de pouvoir revivre et reprendre confiance. La capacité à intégrer un profil que certains jugeront marginal est une caractéristique que l'on retrouve plus facilement dans la vie associative plutôt que dans une entreprise. Cette ouverture d'esprit permet non seulement au club de progresser, mais aussi aux autres associatifs de pouvoir s'ouvrir à de nouveaux profils et de reproduire ce comportement dans leur entreprise. Le mieux pour ces profils éloignés de l'emploi c'est de rentrer dans un collectif, au sein d'une entreprise ».

Nous touchons là au nœud gordien du problème. Les actifs ne détenant pas les compétences comportementales de niveau 1 sont très souvent des profils très éloignés de l'emploi, dont l'employabilité décroit avec le temps passé au chômage (voir infra). Une inactivité qui selon les témoignages « brise considérablement la confiance et l'estime de soi d'un individu » qui se retrouve alors enfermé dans une spirale négative qui n'est pas propice au retour à l'emploi.

Pierre-Antoine Beraud met en avant l'apport primordial des entreprises à but d'emploi et des associations dans cette dynamique, à travers l'exemple de TAE[17] « La notion du collectif est essentielle pour apprendre. Les actifs concernés peuvent construire une entreprise à leur image et se l'approprier. En revanche, une fois qu'ils rentrent dans une autre entreprise, ils ont plus de mal à s'approprier et à s'acculturer, et peuvent alors malheureusement décrocher. Les actifs de TAE, une fois qu'ils sont installés et bien en place, demandent à monter en compétences et peuvent également demander à partir ailleurs pour évoluer. Il est primordial de permettre aux gens de pouvoir parfois poser leurs valises, se poser et réfléchir à leur devenir, pour ensuite définir avec précision ce qu'ils ont envie de faire. Déclencher un « oui j'y arrive » est ainsi essentiel pour faire progresser un salarié en compétences. Et cela passe par l'expérimentation et la mise en situation ».

De son côté, Stéphane Carcillo estime que « les associations peuvent constituer des sas d'employabilité. La curiosité, l'ouverture d'esprit, la motivation, la coopération sont des compétences non sociales que l'on peut développer soi-même mais qui peuvent être boostées par une expérience associative. Au Japon, le phénomène des Hikikomori[18] (individus – majoritairement des jeunes – restant enfermés chez eux par honte de l'inactivité) est souvent jugulé par des stratégies de resocialisation s'appuyant sur des associations. Le but de ces programmes est de remettre les personnes concernées dans un rythme propice à l'employabilité et au retour en entreprise ».

Le rôle des associations est d'autant plus important car « les entreprises n'ont pas le temps, ni les ressources, ni le pouvoir pour former et insérer correctement les profils ne disposant pas des compétences comportementales » souligne Laurent Vronski.

Pour Nathalie Chusseau « le RSA accompagné d'une expérience associative permet aux allocataires de reprendre confiance, d'accepter les règles de l'entreprise et de la vie au travail, (arriver à l'heure par exemple) et ainsi retrouver un emploi et surtout le garder sur le long terme. Lors de sa création, l'ambition du RMI était d'insérer au plus vite ces allocataires. Il faut renouer avec cette volonté en rendant « obligatoire » la participation des allocataires à des activités bénévoles ».

On retrouve ainsi dans ce témoignage l'importance du couple allocation – formation, essentiel à la non-perdition du capital humain lors d'une période d'activité et à la reconquête de l'estime

17 Pour travailler, apprendre, ensemble.

18 https://fr.wikipedia.org/wiki/Hikikomori#:~:text=Hikikomori%20(%E5%BC%95%E3%81%8D%E7%B1%A0%E3%82%82%E3%82%8A)%20est,satisfaire%20aux%20imp%C3%A9ratifs%20des%20besoins

de soi d'un individu. Des expérimentations en la matière avaient été menées, notamment par le conseil départemental du Haut-Rhin en 2016[19]. La collectivité locale avait alors incité les allocataires à « rester actifs » en conditionnant le versement de ce revenu de substitution à la réalisation de sept heures de bénévolat par semaine. Une mesure extrêmement contestée alors, mais qui a le mérite de ne pas enfermer ces allocataires dans un sas hermétique aux évolutions du marché du travail, et leur permet de reprendre confiance tout en consolidant leurs compétences comportementales.

L'expérience associative occupe donc une place très importante dans l'augmentation de l'employabilité des actifs, par l'acquisition des compétences comportementales et sociales et par le regain de confiance qui est associé.

Néanmoins, cela ne doit pas non plus occulter le rôle essentiel des organismes de formation continue, qui en s'inspirant des réussites de la mise en situation et du retour d'expériences, arrivent eux aussi à des résultats très satisfaisants dans le retour à l'emploi. Ils sont également à la pointe du développement de certains dispositifs comme les classes inversées qui permettent d'augmenter significativement l'apprentissage. Certaines études font même état d'une augmentation de 21% du rendement des élèves (Moravec et al. 2010).

Les organismes de formation et les prestataires de conseil jouent également un rôle essentiel pour ce qui concerne les niveaux 2 et 3 (les compétences sociales et les compétences remarquables) de l'acquisition. Les actifs en poste peuvent se tourner vers eux pour profiter de leur savoir-faire en la matière et de leur ingénierie pédagogique dans ce domaine afin d'acquérir leurs compétences manquantes pour poursuivre ou réorienter leur carrière. Ces opérateurs occuperont, par leur expérience et leur expertise, une place centrale dans le dispositif de détection, d'acquisition et de valorisation des compétences transversales.

19 https://france3-regions.francetvinfo.fr/grand-est/haut-rhin-rsa-contre-benevolat-valide-conseil-etat-resultat-inespere-straumann-1496829.html

B) Une matrice de formation pas forcément adaptée

- Le diplôme, ennemi des soft skills ?

Le diplôme fige les destins. Il est une rente, que l'on obtient dans les premières années de sa vie professionnelle, qui vient sanctionner les bons résultats d'un élève et qui va finalement influencer toute sa carrière professionnelle. Un actif finit toujours par se définir par son diplôme et par sa formation, et non plus par ses compétences professionnelles.

Son obtention ou non conditionne toute la vie professionnelle et donc sociale d'un individu. Il suffit d'observer la grande majorité des offres d'emplois publiées, encore conditionnée à la détention d'un certain grade et non à la possession de compétences générales, pour s'en convaincre.

Une personne ayant connu un accident de parcours durant sa jeunesse, l'empêchant de suivre des études supérieures ou un apprentissage, aura alors de grandes chances d'être condamné aux emplois précaires, pénibles ou mal rémunérés, tout au long de sa vie, comme assignée à résidence par l'échec lors d'un examen.

Le diplôme remplit la fonction de tiers de confiance délivré par un organisme habilité. Il envoie un signal rassurant les employeurs et confortant leurs titulaires (Weise &Christensen, 2014). Or il ne s'agit que de l'expression de la maîtrise d'un corpus de savoirs théoriques et techniques, et non la valorisation de savoir-être et de savoir-faire d'un actif. Or comment trouver l'agilité nécessaire au développement des *soft skills* dans un environnement rigidifié par des certifications ne valorisant que l'acquisition de savoirs à un instant donné ? Il permet de trier les profils et augmente le coût de candidature à une offre, mais il ne peut remplir un rôle aussi discriminant qu'avant, tout simplement car il exclut toute une frange de la population du marché du travail.

Les expériences de vie, qui façonnent le profil d'un actif, ses engagements associatifs, sportifs et extra-professionnels, sont les meilleures voies d'obtention des compétences sociales. Comment se fait-il alors qu'elles ne soient pas valorisées et ne pèsent que trop peu face à ce sésame délivré par un tiers ?

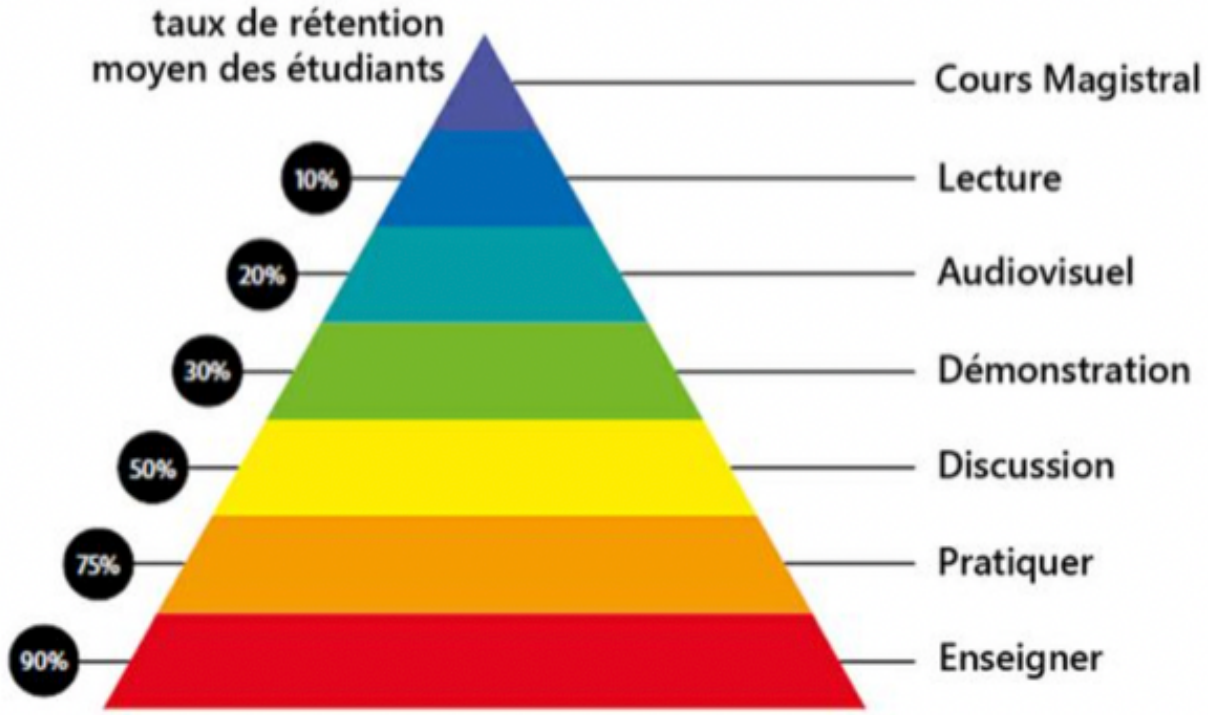
Il y a une culture française très forte et persistante, qui pousse un employeur à exiger le Baccalauréat pour recruter un collaborateur ayant une solide expérience de plusieurs années, comme si sa capacité à se réaliser sur son poste ou déployer des compétences utiles à l'entreprise était corrélée à sa capacité à avoir eu de bonnes en mathématiques il y a 30 ans. Une analogie peut être réalisée entre le permis de conduire et le diplôme, qui se détient à vie, mais qui ne permet pas de renvoyer une information certaine sur la capacité d'une personne à savoir conduire ou non, et sur le temps qui s'est écoulé depuis la dernière fois où elle a touché un volant.

Le diplôme constitue un sésame que l'on va exhiber lorsque l'on cherche une légitimité que l'on ne pense pas avoir autrement. Un changement de paradigme est essentiel dans ce domaine, car faire l'apologie absolue du diplôme, c'est se priver de nombreux profils très intéressants et indispensables dans des entreprises.

• Une nécessaire évolution de l'approche en formation

Au-delà de notre regard sur le diplôme, c'est la façon dont ces compétences sont acquises qui doit évoluer. La philosophie sous-tendant qu'une compétence s'acquiert de la même façon qu'un savoir est erroné.

Graphique 4 – Pyramide théorique de l'apprentissage[20]



20 Source : National Training Laboratories, Bethel, Maine

Le graphique 4 démontre l'absurdité du cours magistral dans certains cas d'apprentissage, ce dernier ne favorisant que très peu la rétention desdits enseignements. Appliqués aux compétences générales, ce graphique montre l'importance de la discussion et de la pratique, qui amèneront un élève à être en capacité de pouvoir transmettre à son tour ces savoir-être et savoir-faire. L'expérimentation amène à l'observation, à la conceptualisation et enfin au transfert de ces compétences (Kolb, 1984). La simple théorisation est donc à proscrire, au profit d'une personnalisation accrue, correspondante aux besoins de l'individu en question. Dans ces conditions, les entreprises de formation, les entreprises à but d'emploi, les associations et les cabinets de reclassement ont un rôle essentiel à jouer pour favoriser l'acquisition si particulière de ces compétences essentielles.

« Il faut totalement revoir le mode de formation, en mettant en action les stagiaires « form'action » estime Pascal Manceau. « La formation pour adultes, qui est différente que celle pour les enfants. Le côté cours magistral ne fonctionne pas auprès de ce public. Le *Learning by doing* et la gamification sont des recours plus intéressants. Nous jouons aussi beaucoup sur des rythmes de formations divers, basés sur la chronobiologie des individus, qui sont des solutions efficaces pour capter au mieux les pics d'attention des personnes en face de nous. Pour maximiser notre action, nous aimons ainsi varier les outils et les rythmes. Chaque séquence est ponctuée par un debriefing, qui augmente l'efficacité et booste l'implication des individus ».

Les entreprises se sont saisies de cette évolution en proposant de nouvelles façons d'acquérir ces compétences. C'est le cas par exemple chez IBM où « les compétences comportementales occupent une part centrale de notre dispositif de formation. Plusieurs cursus de formation y sont dédiés sous l'appellation "People Skills". Toutes les semaines, un sujet spécifique est mis en avant sur notre portail de formation dans ce domaine. Ces compétences sont également largement développées dans chaque cursus de formation managers. A titre indicatif, 5 438 heures de formation ont été consommées chez IBM France en 2020 dans les domaines de compétences comportementales, souligne ainsi Béatrice Kosowski.

En plus des innovations en entreprise, le volontarisme des formés est aussi une condition essentielle de la réussite. La détection et la création du besoin en formation est nécessaire pour inciter les individus. « La volonté du stagiaire est indispensable pour acquérir ces compétences, on ne peut aider quelqu'un qui ne le souhaite pas. Souvent les écoles de la deuxième chance jouent un rôle similaire à celui des centres de désintoxication, en mettant en avant les

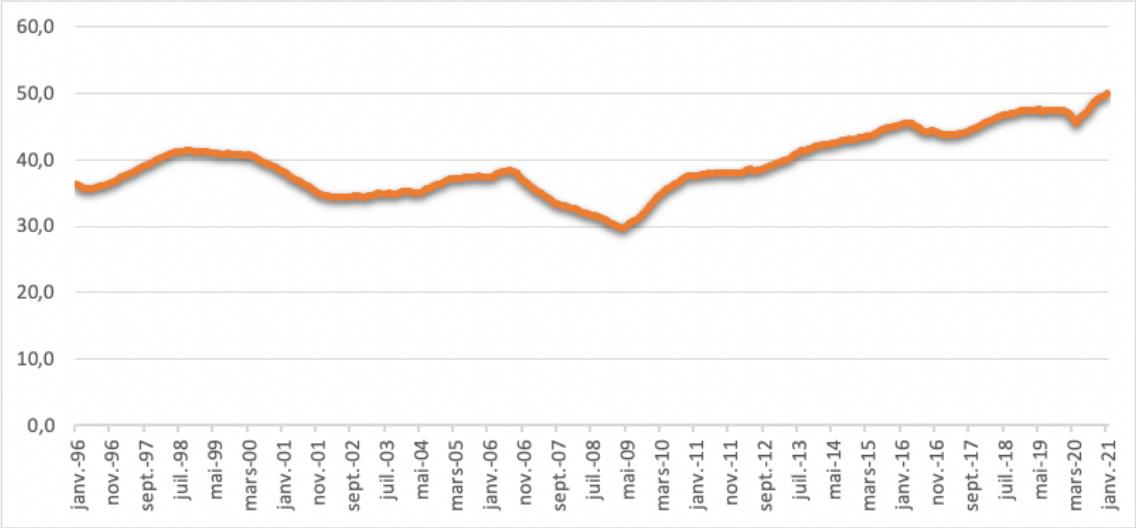
anciens principes éducatifs », relate Laurent Vronski. « La formation et la montée en compétences doivent venir de la personne elle-même et ne doit pas être imposée par une hiérarchie ou par autrui. La question du permis de conduire est assez éloquente à ce sujet. La plupart des salariés que nous recevons n'en sont pas titulaires, ce qui constitue un frein immense pour eux dans leur vie professionnelle. Leur imposer un passage en moins de trois mois leur ajoute une pression inutile et contreproductive qui risque de totalement les décourager. La plupart du temps, les moins qualifiés connaissent une situation sociale compliquée et précaire, qui ne leur permet pas d'avoir une disponibilité parfaite. Il faut donc être patient avec ces profils » souligne Pierre-Antoine Beraud. Une fois que le besoin est créé, il faut inclure l'individu dans un collectif, pour lui donner les meilleures chances de pouvoir réussir son processus d'apprentissage. « La valorisation des compétences peut se faire par l'inclusion dans un collectif. Lorsqu'une personne est dans un collectif, elle peut révéler ses compétences tacites qui font d'elles un atout pour n'importe quelle organisation. Mais pour qu'elle puisse les révéler, il faut lui laisser le temps et la mettre en confiance pour qu'elle puisse le faire. Il faut la suivre et la placer dans un cocon confortable. Or en général, les périodes d'essais d'un mois dans les entreprises ne permettent pas d'apprécier réellement le véritable potentiel d'une personne et ce qu'elle sait faire. Le temps est l'ennemi de l'insertion. C'est ce qui les piège malgré toutes leurs bonnes volontés. »

C) Un manque de valorisation qui nuit à l'équilibre du marché du travail

• Le chômage de longue durée, un fléau ignoré

Il a souvent été reproché à la France d'avoir « une préférence pour le chômage » (Olivennes, 1984). Il serait au contraire selon nous plus judicieux de parler d'accoutumance ou d'indifférence, notamment face à une certaine forme d'inactivité : le chômage de longue durée. Souvent occulté des analyses politiques et économiques, ce fléau concerne pourtant de plus en plus d'actifs.

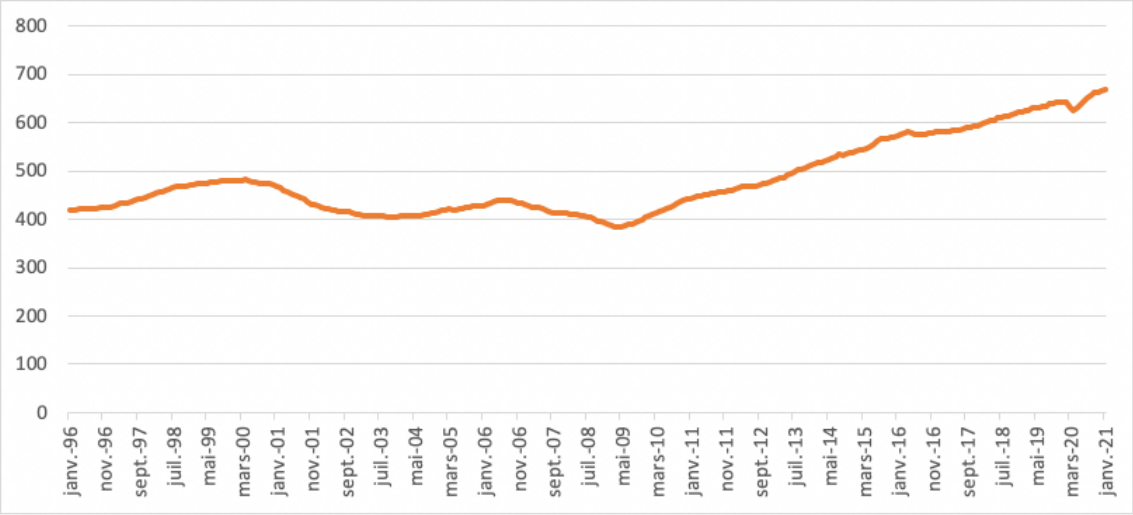
Graphique 5– Part des demandeurs d'emplois inscrits depuis plus d'un an à Pôle Emploi (en % du total des demandeurs inscrits)[21]



Il y a 25 ans, alors que la proportion des demandeurs d'emplois inscrits depuis plus d'un an était égale à 35%, elle est aujourd'hui de plus de 50% : un demandeur d'emplois sur deux est donc considéré comme chômeur de longue durée.

Au-delà du stock, la durée moyenne au chômage a elle aussi fortement progressée. En 25 ans, elle est passée de 422 jours à 667 jours, soit une augmentation de presque 60% (graphique 6).

Graphique 6– Evolution de l'ancienneté moyenne des inscrits à Pôle Emploi (en jours)[22]



21 Données : DARES – Calculs et graphique : Institut Sapiens
22 Données : DARES – Calculs et graphique : Institut Sapiens

En parallèle, le temps moyen passé au chômage n'a augmenté que de 19%, passant de 283 jours à 337 jours. L'ancienneté a donc augmenté trois fois plus que le temps nécessaire à la sortie, traduisant cette augmentation du phénomène de chômage de longue durée. Il apparaît également qu'au-delà du seuil moyen de sortie (337 jours) les chances de retrouver un emploi s'amenuisent fortement, risquant de condamner les actifs concernés sur le long terme.

Graphique 7 – Durée moyenne d'inscription des sortants (en jour)[23]

Cet éloignement du marché de travail entraîne une érosion des compétences et génère donc une difficulté plus grande encore pour ces chômeurs à reprendre le chemin de l'emploi (Heyer, 2016). Plus le temps passé au chômage, plus la probabilité d'en sortir diminue notamment à cause de ce phénomène de dépréciation du capital humain : alors que la probabilité de sortir du chômage au bout de 3 mois est estimée à 50%, elle tombe à seulement 10% après 4 années (Gautié, 2016).

En plus de cette perte en compétences, le chômage de longue durée introduit également une vision négative de la part du recruteur potentiel qui risque d'estimer que si le candidat n'a pas été recruté en amont c'est parce qu'il ne correspond pas aux attentes du marché du travail. Pour la personne concernée, l'effet est tout aussi délétère : plus son ancienneté en tant que demandeur d'emploi sera grande, plus sa confiance en lui s'érodera.

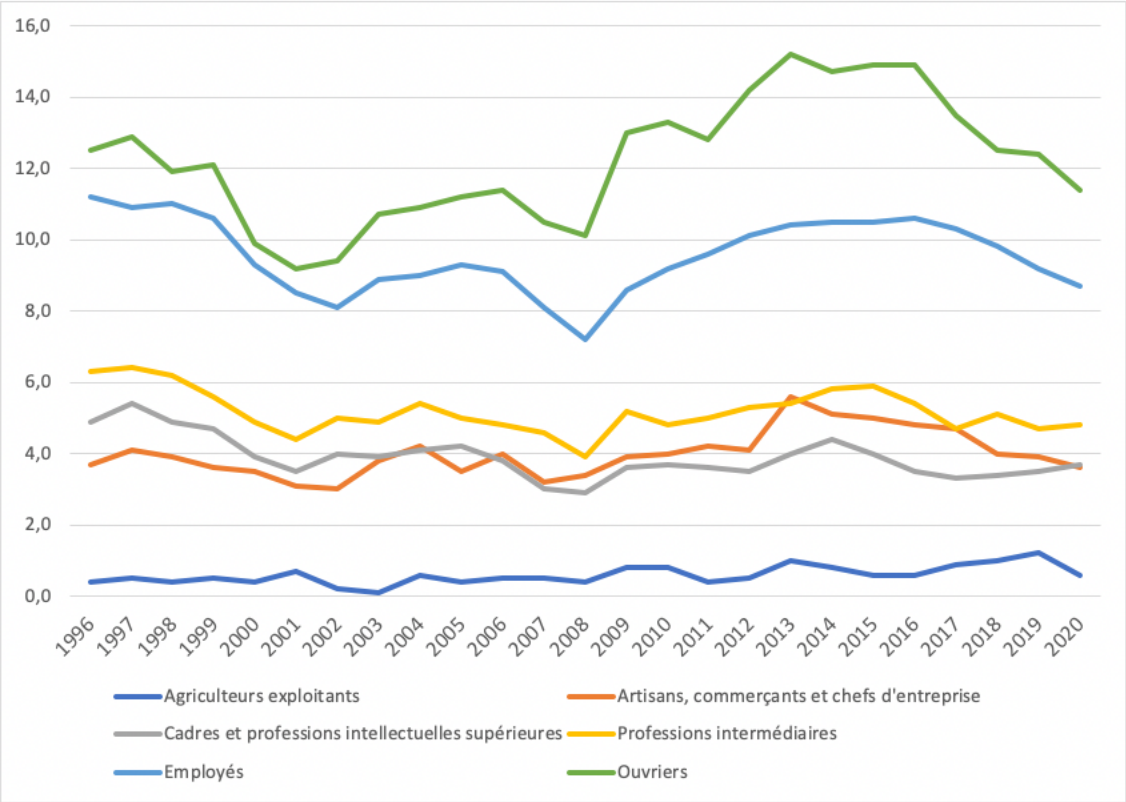
Il s'agit donc d'une triple peine pour les actifs concernés. Une fois que l'on bascule dans le chômage de longue durée, les chances pour s'en sortir sont de plus en plus faibles.

23 Données : DARES – Calculs et graphique : Institut Sapiens

• Une hétérogénéité des profils concernés

Ce fléau du chômage de longue durée est loin de concerner toutes les professions. Certains profils de qualifications et d'emplois ont plus de chances que d'autres d'être concernés.

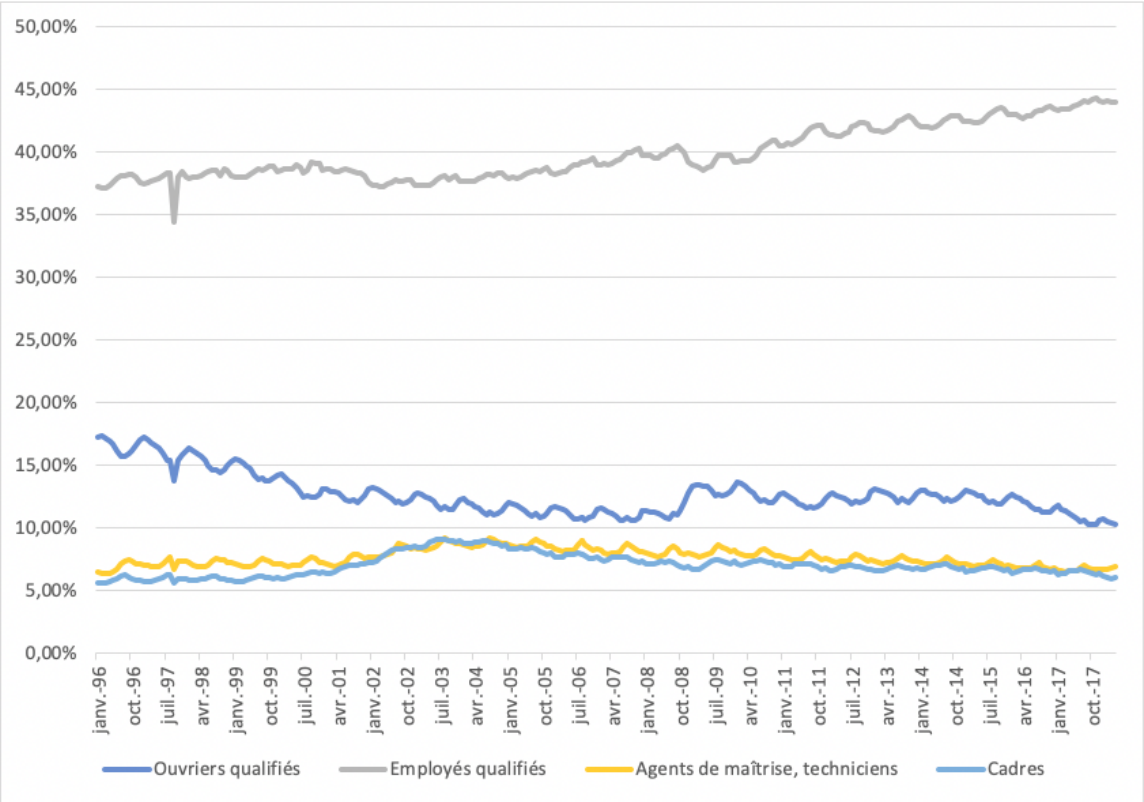
Graphique 8 – Taux de chômage des actifs selon leur catégorie socio-professionnelle (en %)



Chez les ouvriers, le taux de chômage culminait en 2020 à 11,4%, celui des employés à 8,7% quand celui des cadres n'était que de 3,7%. Selon les catégories socio-professionnelles, le taux de chômage peut ainsi varier du simple au triple, introduisant une forte distorsion entre les actifs.

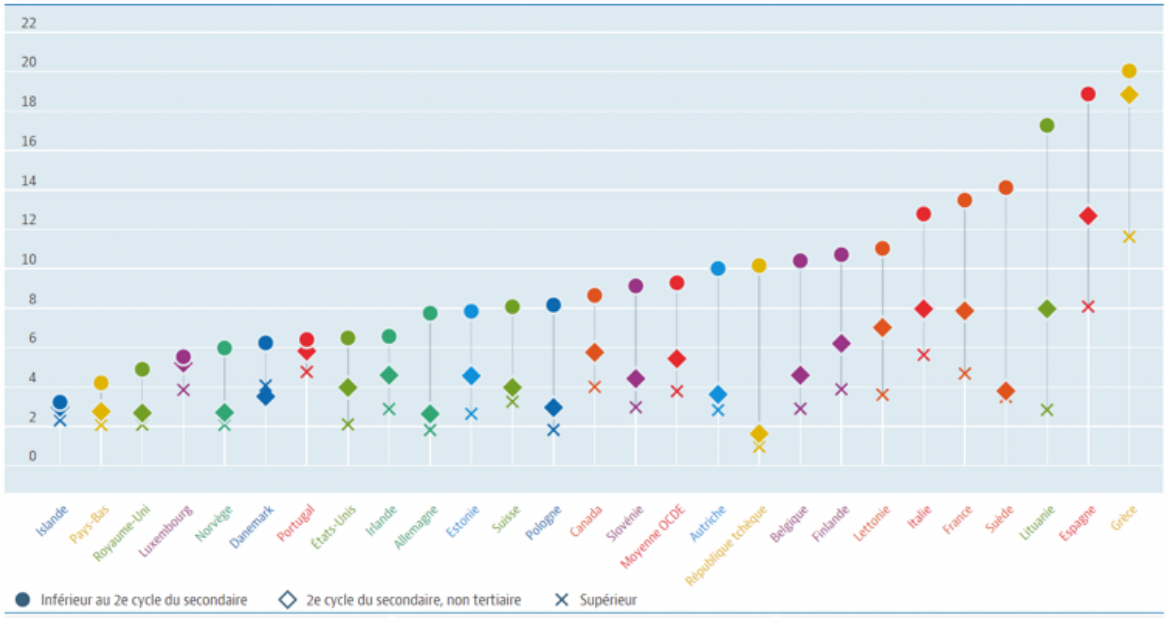
Pour ce qui concerne le chômage de longue durée, nous assistons aussi à une forte disparité selon la CSP lorsqu'on observe les effectifs composant le stock total.

Graphique 9 – Part des demandeurs d'emplois de longue durée par qualifications (en %)



Parmi les demandeurs d'emplois de longue durée (supérieur à 1 an), seuls 6% sont des cadres, tandis que 44% sont des employés qualifiés. S'il y a bien entendu un effet démographique derrière ces résultats, ils démontrent néanmoins que la qualification agit comme un véritable rempart face au chômage, qu'il soit structurel ou conjoncturel.

Graphique 10 - Taux de chômage selon le niveau d'instruction[24]



L'hétérogénéité de protection des actifs selon leur qualification n'est pas un fait spécifique à la France. Le graphique 10 démontre que dans bon nombre de pays de l'OCDE, les moins qualifiés sont les plus sensibles au chômage. Néanmoins nous observons que la France fait partie des mauvais élèves en ce qui concerne l'amplitude entre les actifs. En plus d'être en queue de classement concernant le taux de chômage des non-diplômés, elle l'est aussi sur les peu diplômés quand les diplômés du supérieur ne sont touchés que par un niveau frictionnel.

Une inégalité face à un même risque qui peut s'expliquer par le diplôme, mais aussi par les compétences dont disposent la plupart des actifs concernés. Ces dernières jouent un rôle essentiel dans la concurrence entre actifs. Stéphane Carcillo souligne « qu'il y a une sélection très forte entre les actifs qui ont des compétences et ceux qui n'en ont pas. Il y a alors une forte discrimination entre les demandeurs d'emplois, selon leur capacité à détenir ou à signaler leur maîtrise de ces compétences ». L'essoufflement de nos bonnes performances sur le marché du travail depuis une vingtaine d'années a renforcé la concurrence entre les actifs. Seuls les actifs qui détiennent ou signalent les compétences les plus recherchées par les recruteurs sont alors à même de pouvoir se différencier et d'accéder à l'emploi pérenne. Pour les autres, cette absence ampute leur employabilité relative et les pousse vers l'inactivité.

24 Données et graphique : OCDE https://data.oecd.org/fr/unemp/taux-de-chomage-selon-le-niveau-d-instruction.htm

Pascal Manceau analyse l'explosion du chômage de longue durée à l'aune de la possession ou non des différentes compétences comportementales par des différents profils : « nos recherches montrent que beaucoup de profils, notamment les jeunes non-diplômés et les personnes étrangères, n'ont pas ces compétences indispensables recherchées par les entreprises. L'absence de ces compétences est rédhibitoire pour les employeurs et les entreprises. Le cas échéant, l'employeur peut douter de la possibilité pour ces actifs de pouvoir s'intégrer parfaitement dans l'entreprise. Leur non-détention est souvent une justification pour ne pas poursuivre une période d'essai par exemple. Ces compétences indispensables doivent s'acquérir dès l'école (collège ou lycée), en même temps que l'on étudie la rédaction d'un CV et la compréhension du fonctionnement du marché du travail ».

Nous pouvons ainsi à travers ces analyses, estimer qu'en plus d'un lien entre faible qualification et fort taux de chômage, il peut en exister un autre entre la durée passée au chômage et la non-détention des compétences comportementales. A la manière de la pyramide que nous avons présentée en premier lieu, ceux ne détenant pas les compétences composant le premier niveau se retrouveront exclus du marché du travail, quand ceux détenant les compétences présentes en pointe seront immunisés contre le chômage.

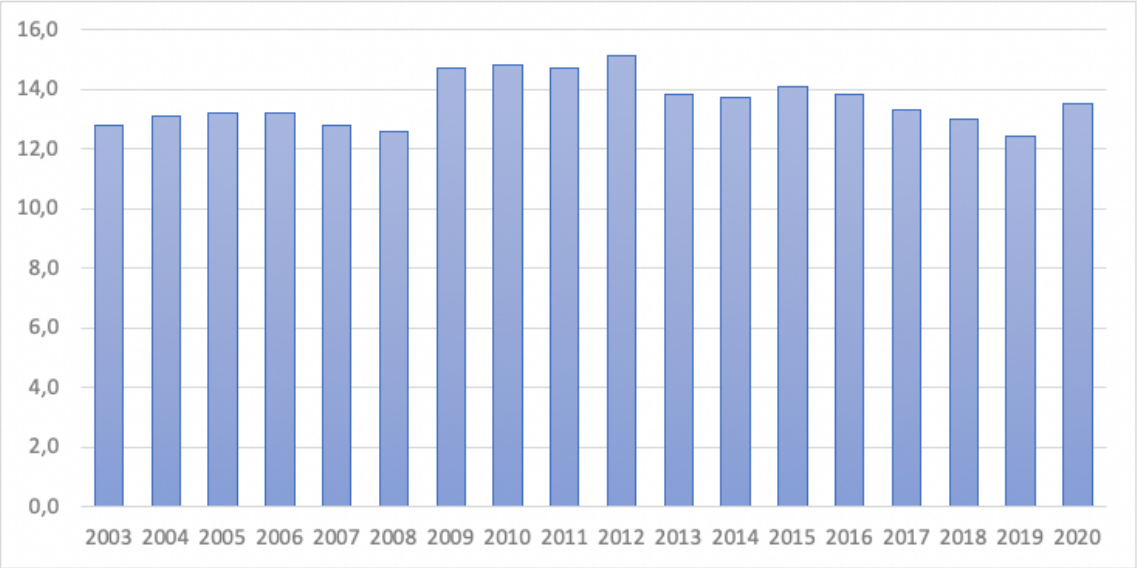
Si pour les actifs les plus qualifiés, ces *soft skills* représentent un avantage comparatif influençant les salaires les plus élevés (Albandea, Giret, 2016), pour les personnes les moins qualifiés, elles représentent une barrière à l'entrée qui peut parfois être insurmontable.

Retrouver le chemin de l'employabilité doit donc passer par le réapprentissage de ces éléments discriminants, même s'ils ne constituent pas la panacée de l'accès à l'emploi comme le rappelle Pierre-Antoine Beraud : « à ATD quart monde nous essayons d'être innovant et audacieux dans notre façon de voir le monde, et l'importance des compétences. Nous avons des salariés qui ne disposent pas des compétences comportementales de base mais qui pourtant sont intégrés et sont parvenus à se rendre utiles à l'entreprise. Ces actifs, même s'ils n'ont pas les compétences comportementales classiques, ont des valeurs ou des compétences différentes qui apportent à l'entreprise autre chose. C'est aussi une réussite parce que nous sommes différents du monde classique de l'entreprise ». Il ajoute que le niveau d'attente de certaines compétences doit aussi s'adapter aux profils de vie parfois atypiques de certains : « la ponctualité n'est pas un critère à attendre des profils en difficulté, qui ont déjà des vies compliquées qui ne

permettent pas de pointer à l'heure ou de respecter des horaires. Mais en même temps on ne peut pas avoir une absence totale de toutes ces compétences. En intégrant ces profils, on peut redonner confiance dans ces profils et les revaloriser, par la confiance et la mise en responsabilité. »

Ce lien entre non-qualification et chômage devient inquiétant lorsque l'on se prend à réaliser quelques estimations dynamiques. La notion de NEET[25] regroupe les jeunes de 15 à 29 ans sortant du système éducatif sans aucune qualification. Elle mesure ainsi le nombre de jeunes actifs qui démarrent leur vie professionnelle sans aucune arme nécessaire pour évoluer de manière pérenne sur le marché du travail. En France, 13,5% des jeunes de 15 à 29 ans sont considérés comme tels.

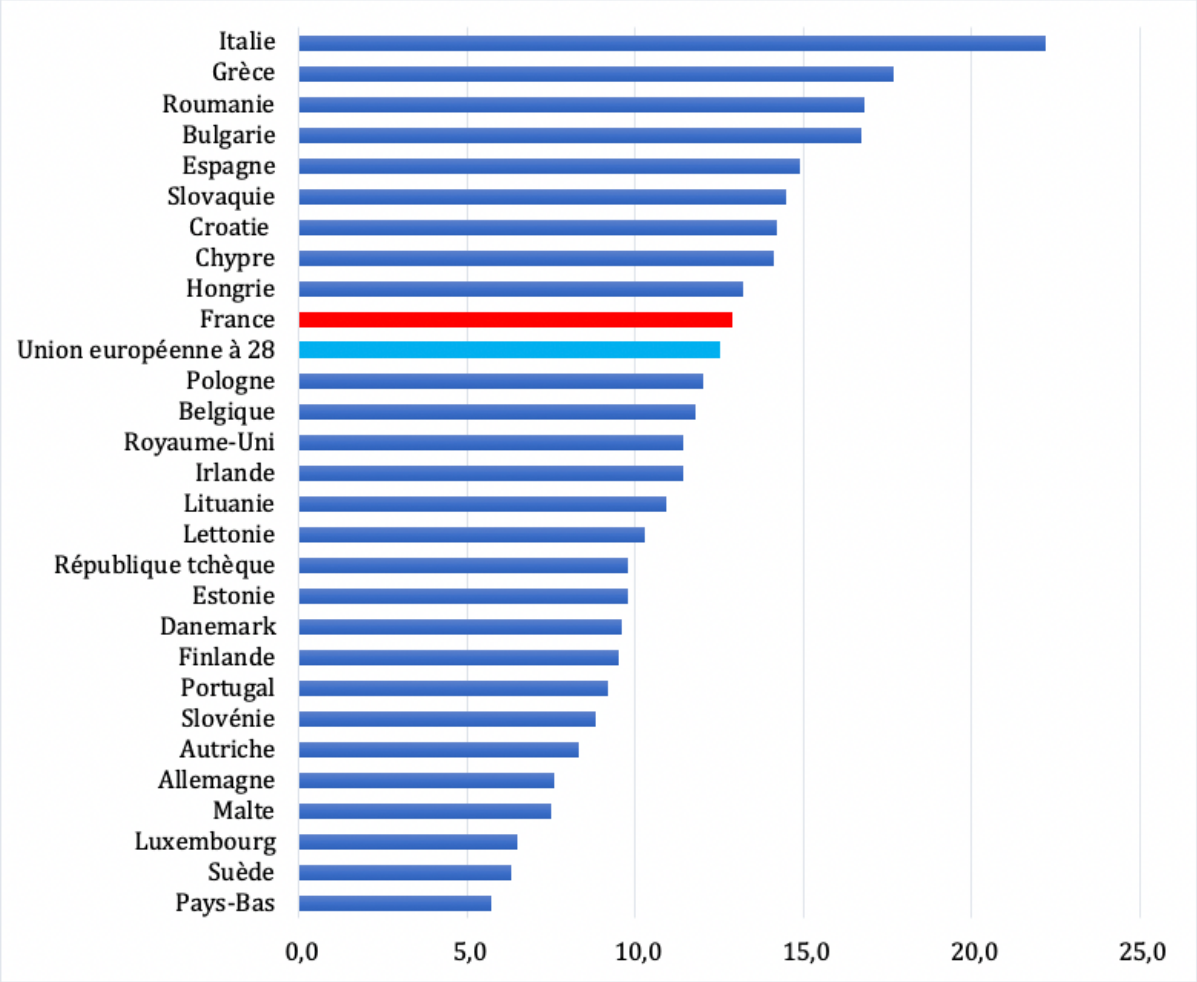
Graphique 11 – Evolution du nombre de NEET en France depuis 2003 (en %)[26]



Une dynamique plus qu'inquiétante, car elle ne semble absolument pas s'enrayer dans le temps, bien au contraire. Lorsque près d'un jeune sur six sorts du système sans aucune perspective d'avenir, nous savons qu'il n'a que peu de chances d'en avoir une seconde tout au long de son parcours. Dans son cas, le capital humain est plus faible que chez les diplômés, et va connaître une dépréciation bien plus rapide, faisant tendre son employabilité vers zéro très rapidement et le condamnant à l'inactivité perpétuelle.

25 Not in Education, Employment or Training (« ni étudiant, ni employé, ni stagiaire »)
26 Source des données : INSEE

Graphique 12 – Comparaison du nombre de NEET en Europe en 2019 (en %)



L'analyse européenne fait encore plus apparaître notre faillite en la matière. Malgré des investissements colossaux en matière d'éducation, la France se situe en queue de peloton des pays en la matière. Une sous-performance qui va accentuer le phénomène de chômage structurel, n'offrant que très peu de visibilité professionnelle aux jeunes concernées. Le phénomène des NEET accentue encore un peu plus le caractère indispensable des compétences comportementales. Ces jeunes doivent être pris en charge à la sortie de leur cursus par des associations et des entreprises spécialisées dans la formation afin que l'on puisse s'assurer qu'au-delà de leur non-qualification, ils disposent au moins des compétences comportementales essentielles, socles de la conquête de leur employabilité.

Ces *soft skills*, parfois mal nommées et peu lisibles sont finalement une composante à part entière de l'employabilité des actifs. En plus de graduer les salaires, elles conditionnent la présence ou non d'un actif sur le marché de l'emploi. Cette importance de premier plan doit nous encourager à tout mettre en place pour offrir une égale répartition à tous les actifs afin de corriger les dysfonctionnements sur le marché du travail, dans leur intérêt et dans celui de la société.

Partie III - Le défi des *soft skills* : un changement éducatif et culturel majeur

A) Mettre fin au culte du 100% diplôme en développant des logiques de certifications individuelles

- Développer une logique de certification individuelle par badge.

En plus de figer le destin d'un individu, nous avons vu que le diplôme ne rend pas compte de la diversité et de la richesse de son profil. Il assimile un actif à la réussite d'une formation initiale et non à la réalisation de parcours de vie divers et variés. En cela il ne rend pas justice au vécu professionnel d'un individu et ne peut constituer un élément de valorisation des *soft skills*. Il en va de même pour la plupart des certifications sanctionnant un parcours de formation.

La lecture des différentes fiches RNCP[27] montre que la grande majorité des compétences comportementales, sociales ou remarquables ne font l'objet d'aucune certification spécifique. Seule la prise de parole en public[28] semble faire l'objet d'une valorisation à travers ce répertoire national.

Relever le défi des *soft skills* implique de réfléchir à leur valorisation. Leur importance nécessite un changement de braquet en la matière, en passant notamment d'une certification des formations collectives à une certification des compétences individuelles. La définition d'une nouvelle matrice de certification individuelle jouera le rôle de tiers de confiance rassurant les entreprises, donnera plus de visibilité aux compétences des actifs et optimisera ainsi la valorisation de leurs différents parcours.

Cette nécessité apparaît clairement quand on regarde dans le détail certaines professions dévalorisées sur le plan des compétences. Prenons le cas par exemple des caissiers, qui constituent à la fois la traduction la plus flagrante de la non-valorisation des compétences douces, mais également un exemple de la nécessité d'adapter cette nouvelle donne à l'heure de la révolution numérique.

Souffrant à tort d'une mauvaise image auprès de certains acteurs du recrutement, ces 270.000 actifs[29] sont majoritairement peu qualifiés et ne disposent pas d'une insertion professionnelle suffisamment stable. Voici les compétences qui y sont attachées dans le référentiel inhérent :

- *Accueillir le client dans un point de vente*
- *Orienter le client dans la surface de vente*
- *Enregistrer les marchandises vendues*
- *Encaisser les règlements*

Des compétences basiques, qui en plus présentent la caractéristique de pouvoir être effectuées par un robot ou une machine.

Le passage à un autre type de certification pourra permettre de mieux valoriser les compétences tacites que ces professionnels ont développé dans le cadre de leur métier, et qui sont actuellement absentes des certifications concernées, à savoir : l'empathie (exprimée par la capacité de pouvoir s'adresser à différents profils de personnes), la résilience (exprimée par la capacité à rester assis

27 Répertoire national des certifications professionnelles
28 Fiches RS3632 et RS2427
29 Source DARES

de longues heures en scannant des articles sans se plaindre) et l'observation commerciale (la capacité de déduire les préférences et les associations de consommation des ménages en observant leurs biens achetés).

La mise en place d'une certification annexe au diplôme, permettra donc de mieux lire les différentes compétences attachées à un individu, en révélant celles qui étaient auparavant tacites ou cachées. Le badge est une technologie intéressante à étudier pour remplir cet objectif. Représenté sous un format numérique, sa détention présente la maîtrise et l'acquisition d'une compétence ou d'une connaissance par un individu. Les badges sont utilisés par les apprenants pour communiquer leurs acquis en les affichant sur leur CV en ligne, leur page personnelle ou les réseaux sociaux. Les badges sont ouverts, capitalisables et susceptibles d'être proposés gratuitement sur de nombreuses plateformes (Lièvre, Temperman et Palm, 2017). Ils agissent comme de véritables signaux valorisant tout ce qui ne l'est pas par les diplômes traditionnels. Ils favorisent la reconnaissance de savoir-être et des compétences pratiques acquises grâce à l'expérience, et certifient ainsi ce qui ne l'est pas par les diplômes actuels, comme les compétences collaboratives ou interdisciplinaires (Ma, 2015).

Pour Stéphane Carcillo « les certifications par badge existent à titre expérimental dans certaines régions. Ce sont de très bons dispositifs qui permettent de mieux valoriser les compétences et les savoirs d'un individu. Le système japonais des *Jobcards*[30], à destination des jeunes, poursuit cet objectif de signalisation ce qui ne l'est pas par les mécanismes traditionnels. Ce mécanisme pourrait être un facteur explicatif de leurs très bonnes performances en termes d'insertion professionnelle des jeunes actifs ».

En plus d'un apport substantiel de visibilité, l'usage des badges a un effet positif sur la motivation des apprenants et sur leur perception de l'apprentissage (Fajiculay, Parikh, Wright et Sheehan, 2017). Un mécanisme de récompense qui joue ainsi une forte incitation dans le processus de formation des individus.

A l'inverse du diplôme, ces badges pourront être actualisés au gré de la carrière d'un individu et faire ainsi évoluer son profil de compétences dans le temps : « on peut avoir des certifications tout au long de la vie et de son parcours, sur le modèle du TOEIC, pour qu'un actif puisse avoir une base commune à présenter en entretien. Il faut apporter la preuve de l'acquisition d'une compétence, validée par un jury ou un public particulier pour ensuite prétendre à cette

30 Voir https://www.oecd.org/fr/els/emp/lejaponpourraitdavantageaiderlesjeunesatrouverunemploipermanent.htm

compétence. C'est une nouvelle matrice de certification agile, rapide, claire et lisible, pouvant évoluer et se mettre à jour. Néanmoins, pour ce qui concerne les *soft skills*, même s'il y a une véritable prise de conscience en la matière, il n'y a pas encore d'application réelle et concrète » souligne Pascal Manceau.

Une évolution qui profitera tout d'abord aux moins qualifiés selon Nathalie Chusseau : « la certification par badge, des compétences comportementales peut être une bonne idée pour les jeunes non qualifiés, et peut s'obtenir à travers des stages et des expériences associatives pour rattraper les jeunes ayant décroché. Néanmoins, pour les profils plus âgés, il risque d'y avoir d'autres problèmes. Plus on va attendre longtemps, moins on aura de flexibilité de la part de l'actif qui acceptera de se former ».

Le signal envoyé aux entreprises n'en sera que plus bénéfique. Laurent Vronski rappelle qu' « il y a de plus en plus de pénuries sur les compétences comportementales. Cela entraîne une hausse mécanique du coût de recrutement, car les entreprises externalisent le processus à des cabinets de chasseurs de têtes pour trouver la perle rare. L'entreprise ne peut se tromper lors d'un recrutement à cause des coûts inhérents engendrés. 90% des échecs de recrutement découlant directement d'une absence de ces compétences, l'absence de *soft skills* coûte cher aux entreprises, elles ont donc besoin d'avoir plus de visibilité sur les compétences d'un actif ». Ce besoin en visibilité pourrait être apporté par ces différents badges.

Béatrice Kosowski rappelle de son côté que « IBM investit massivement dans la production des contenus de formation et fournit l'accès à des contenus à travers des partenaires globaux comme par ex. Harvard, Stanford, INSEAD, etc. sans oublier les plateformes MOOC par ex. Udemy. Ces contenus de formation sont pour la plupart, éligibles à une certification par badge délivrée par la société Acclaim (Credly). Ces compétences acquises au cours du parcours de formation de chaque IBMer valorisent son profil et seront prises en compte dans son processus de promotion selon son rôle. Les compétences acquises au travers d'établissements externes sont également reconnues, notamment lors du recrutement, mais ne s'intégreront peut-être pas aussi naturellement dans les parcours de compétences internes requis tout au long de la carrière chez IBM ». La certification par badge est donc une idée qui se diffuse de plus en plus auprès des acteurs économiques, quel que soit leur taille et leur secteur d'activité.

« Comment sanctionner les *soft skills* ? » s'interroge Christelle Duboy. « Elles sont très meubles, il faut donc pouvoir les faire évoluer et les mettre à jour régulièrement. Les compétences sont donc à sanctionner, avec un niveau d'acquisition et de maîtrise non binaire, sur une durée limitée. Les experts en psychométrie nous avaient encouragé à faire une évaluation par les pairs, où les collaborateurs iraient demander à leurs collègues, leurs subalternes et leurs managers de les évaluer sur la maîtrise de leurs compétences comportementales ».

Ces badges semblent donc présenter de forts avantages pour rendre visibles ce qui ne l'était pas jusqu'à présent. Si leur intérêt est fort, leur crédibilité doit l'être tout autant. Si le diplôme remplit si bien son rôle c'est parce que la puissance délivrant jouit d'une forte crédibilité. Or il sera difficile de créer des badges uniques, attachés à une entité éducative précise, car cela entraînera une hiérarchie entre eux, mais également car ils ne pourront toucher les profils les plus éloignés de ces structures. La meilleure mouture semble donc de privilégier le développement de badges délivrés par les pairs, les entreprises, les associations, les centres de formation et les établissements d'enseignement, qui seront inscrits sur une blockchain dédiée, la *SkillChain*, disposant d'une date de péremption pour faciliter les mises à jour. Le pilotage décentralisé assurera ainsi la validité des compétences certifiées et agira comme un véritable tiers de confiance infalsifiable favorisant la diffusion de ce nouveau procédé.

• Mettre l'accent sur les compétences générales dans les formations initiales et continues.

La diffusion de ces compétences générales doit se faire au plus tôt, dès l'enseignement initial. Dans la mesure où il s'agit d'un facteur discriminant à l'embauche, il est essentiel de favoriser leur acquisition par un grand nombre de personnes, et ce dès l'école, sinon, on ne fera que creuser les inégalités pouvant exister entre ceux pouvant les développer dans leur cercle familial et les autres. L'idée n'est pas de mettre l'employabilité au cœur du projet pédagogique et scolaire dès l'école primaire, mais de faire évoluer certaines formes d'évaluations pour favoriser leur acquisition.

L'expression orale doit par exemple prendre plus de place à l'école. Non seulement parce qu'il s'agit d'un facteur d'inégalité sociale entre les élèves (Bautier, 2016) mais aussi parce que l'organisation de modules de débats ou d'activités favorisant les interactions verbales au sein des classes permettent d'augmenter les compétences des élèves en la matière (Nonnon, 2012). S'agissant

d'une des compétences sociales les plus demandées par le marché du travail, son acquisition doit être pensée dès le plus jeune âge. Certains témoignages font état que la plupart des élèves suivant un parcours d'enseignement dans le public doivent parfois attendre leur première année de Master pour être confrontés à des modes d'évaluation nécessitant de mobiliser des compétences orales. Une telle attente n'est plus envisageable aujourd'hui.

Ce constat sur la pratique de l'expression orale vaut aussi pour les autres compétences, qu'elles soient comportementales, sociales ou remarquables : elles doivent être incluses, même marginalement, dans les programmes pédagogiques des établissements de formation initiale. Bien entendu, nous n'ignorons rien du coût en temps et en énergie de ces dispositifs. C'est pour cette raison que les enseignants doivent être accompagnés dans cette mission, à la fois par des associatifs mais aussi par des professionnels de la formation, qui peuvent intervenir en tant que consultants en compétences générales pour aider au mieux à diffuser ces nouveaux enseignements dans les parcours déjà existants.

Stéphane Carcillo rappelle à ce sujet que « l'appétence pour les *soft skills* est le même au sein de l'OCDE, tous les pays avancés sont confrontés à cette révolution. Les pays qui s'en sortent le mieux dans l'adoption des *soft skills* sont ceux qui les gèrent le mieux dès l'école. Si l'on demande dès le plus jeune âge aux élèves d'ingurgiter des savoirs en les laissant chacun dans leur coin, cela ne va pas favoriser le développement de ces compétences. Les pays où l'on débat, travaille en groupe, réalise des travaux exploratoires, et stimule la curiosité dès l'enseignement primaire et secondaire, sont également ceux où les *soft skills* sont les plus développés à l'âge adulte. Malgré les réformes en France, l'approche globale jusqu'au bac reste très silotée et individualisée. Tout au long de leur scolarité, il est demandé aux élèves de réaliser des exposés à l'oral, mais on ne leur confère jamais les clés pour réussir cet exercice. Il n'y a que dans certains établissements privés où cela est réalisé, venant ainsi accentuer une fracture sociale latente mais évitable ».

La formation continue doit elle aussi être mobilisée sur ce sujet. L'acquisition de ces compétences tout au long de la vie est également une ambition à développer au niveau des structures dédiées. La mise en place d'une certification par badges jouera le rôle incitatif nécessaire à la constitution d'un marché mature et autorégulé en la matière, en poussant un maximum d'agents à développer des matrices de formations pertinentes dans ce domaine.

B) Profiter de l'éclosion de ces compétences pour changer la culture managériale dans les entreprises

• Placer ces compétences au cœur du recrutement des salariés.

La prédominance du diplôme comme signal principal des compétences des actifs envoyé à un employeur doit ainsi s'estomper. Les entreprises doivent miser sur des profils d'actifs et non plus sur des parcours de formation. L'exclusivité du diplôme comme moyen de recrutement doit être revue pour ne plus exclure certaines personnes du marché du travail.

« La France est réputée pour donner trop d'importance aux diplômes et à la formation initiale. Le signal sur les compétences donne alors une valeur sur les compétences détenues, qui va déterminer la carrière d'un individu. Les entreprises accordent une place forte aux diplômes » rappelle Nathalie Chusseau. « Néanmoins, une étude récente réalisée par Pôle Emploi et France Stratégie sur les compétences montrait que pour une majorité d'employeurs (59% des interrogés) le diplôme ne constitue plus un critère essentiel du recrutement. Ils déclarent rechercher des compétences particulières sans s'intéresser au diplôme. En mettant en avant les *soft skills*, les employeurs cherchent des profils adaptables, agiles, pouvant s'adapter et réagir aux changements » ajoute-t-elle.

La conjugaison de cette nouvelle approche du recrutement et de la mise en place d'une certification par badges aura alors pour effet de booster l'employabilité de personnes peu qualifiés mais au parcours de vie riche. Une mère de famille non diplômée, mais engagée dans la vie associative, ayant connu plusieurs vies professionnelles et y ayant développé de nombreuses compétences tacites pourra alors plus facilement « vendre » les avantages de sa candidature si on voit en elle autre chose qu'une simple personne non qualifiée. La révolution de la certification des *soft skills* casse la réflexion binaire s'opérant face à un actif et offre des opportunités inédites : « les actifs les moins qualifiés utilisent souvent les *soft skills* sans les nommer. Des personnes non qualifiées postulent parfois sur des postes BAC +5 en étant persuadés qu'elles peuvent réussir à convaincre la personne en face d'elle grâce à leur intelligence sociale. Et dans certains cas ça marche » fait remarquer Jérémie Lefebvre. La

valorisation des compétences générales fluidifie donc l'entrée sur le marché du travail en ouvrant de nouvelles portes.

« Dans certaines entreprises, nous avons vu des actifs n'ayant pas les codes nécessaires pour intégrer une entreprise, mais suffisants pour s'intégrer dans un collectif. On part du principe que tout humain a des choses à apporter à un collectif, il suffit de prendre le temps d'accompagner ces actifs et comprendre comment gérer ces compétences spécifiques. C'est alors aux managers de s'adapter et de s'ouvrir aux autres profils pour les intégrer en détectant leurs différences et en jouant dessus » explique Pierre-Antoine Beraud. La transformation du recrutement passera aussi par une meilleure articulation entre les sas d'insertion (principalement des associations dédiées) et une redéfinition des attentes des managers. « A TAE nous nous positionnions de manière radicalement différente pour éviter de trouver des gens qui rentrent dans les normes. La question est de savoir si la société est capable de sortir de son cadre rigide, pour incorporer des profils atypiques. En les intégrant, nous leur permettons de développer leurs compétences et de s'intégrer dans une entreprise. L'adaptation doit donc aussi être du côté des managers. Il faut sortir du dogme rigide des compétences comportementales immuables. Il faut aller au-delà pour embaucher des profils dits atypiques. L'entreprise présente souvent une entrée en format carré, et à ce titre elle veut recruter des carrés. Les structures d'insertion prennent des ronds et tapent dessus pour en faire des carrés. C'est leur rôle mais ce n'est pas la panacée. Il faut en parallèle dire aux entreprises d'être plus agiles pour aussi accepter les profils ronds ».

• Introduire un management de mise à jour de ces compétences, dans l'intérêt du salarié et de la performance de l'entreprise.

En plus de l'appétit des entreprises pour ces compétences générales, il faut en développer un management associé. A l'instar d'une compétence technique, il faut veiller à ce que les salariés puissent les mettre à jour régulièrement, pour ne pas voir une dépréciation de son capital humain. Si leur acquisition peut garantir leur entrée sur le marché du travail, c'est leur actualisation régulière qui va conditionner leur maintien en entreprise, car comme le rappelle Stéphane Carcillo, « ces compétences peuvent évoluer dans le temps. Ce sont les seules qui évoluent de manière sensible avec l'expérience ».

Laurent Cappelletti met en avant cette importance en rappelant que « le rôle premier d'un manager est de manager ces compétences. Mais nous sommes à la Préhistoire du dialogue autour des *soft skills* et de leur acquisition. Il y a peu de travaux sur le sujet, et beaucoup de résistances, de la part des concernés, des managers et des syndicats sur cette question ». Les managers et les RH doivent être sensibilisés à cette révolution pour adapter leur logiciel culturel et changer leur vision en la matière.

« L'émergence de ces compétences ces dernières années n'en est pas vraiment une. On a juste mis un mot sur un concept que nous utilisions déjà. Le management doit évoluer pour les accueillir » avance Jérémie Lefebvre. Pour lui, « un management tayloriste ne pourra pas correspondre à un profil très adaptable, flexible qui foisonne d'idées. Le management doit lui aussi devenir agile pour pouvoir accueillir cette révolution. Si le management mise tout sur le recrutement des compétences *soft*, alors il faut qu'il leur laisse la place de s'exprimer ». Une nouvelle place à définir et à imaginer, et qui passera par la formation de ces managers. Savoir gérer des actifs aux nombreuses compétences générales, souhaitant les exprimer fortement dans un collectif et dans une entreprise nécessite une autre approche du management. « La formation des managers doit passer par l'écoute et le dialogue. Dans une séance de formation, il faut les faire parler, les amener à se contredire et à se donner un ordre à eux-mêmes. L'adhésion à ces concepts est essentielle à trouver pour embarquer un maximum de profils » poursuit-il.

Dans une entité composée d'actifs aux fortes compétences remarquables, il devient contre-productif de leur imposer un management rigide, aux horaires et aux process figés et immuables. Ce serait la meilleure façon de brider leur créativité et donc de se passer de ce qui constitue la meilleure facette de leur profil. Ce management adapté passera par des conditions de travail plus souples, voire personnalisées, qui siéront au mieux à ces actifs. Gage au manageur de coordonner alors toutes les spécificités de chacun de ses collaborateurs pour harmoniser au mieux la vie de l'entreprise et lui garantir une optimisation de son activité.

Les compétences générales deviennent également des éléments structurants de la culture et de la vie de l'entreprise. Chaque entreprise va mettre l'accent sur un panier de compétences en particulier, misant selon les cas sur l'expression orale, le travail collaboratif ou l'autonomie de ses membres pour son activité quotidienne. Ces compétences deviendront alors des éléments différenciants entre elles, représentant leur marque de fabrique et constituant un élément de concurrence dans l'attractivité de certains profils à recruter.

« Les *soft skills* sont très souvent tacites et non explicites dans l'entreprise. Chaque entreprise a ses *soft skills* spécifiques qu'elle doit développer et annoncer à ses salariés et aux nouveaux entrants pour qu'ils puissent s'intégrer au mieux » souligne Laurent Cappelletti.

« Les entreprises pourraient jouer le rôle d'accueil de ces profils, à condition de former les managers. Il y a aujourd'hui peu de formations initiales pour rendre les managers plus agiles, plus inclusifs, plus collectifs. Les entreprises sont peu compétentes pour cela aujourd'hui. Il faut mettre en place des formations pour les sensibiliser et leur apprendre à faire. Au-delà de la formation, les témoignages d'associations et d'ONG peuvent aider à développer ce management inclusif » ajoute Pierre-Antoine Beraud.

La révolution des *soft skills* est donc un défi pour les salariés mais aussi pour les managers, qui doivent bousculer leurs certitudes et leurs habitudes pour intégrer au mieux cette nouvelle donne au sein de leurs entreprises.

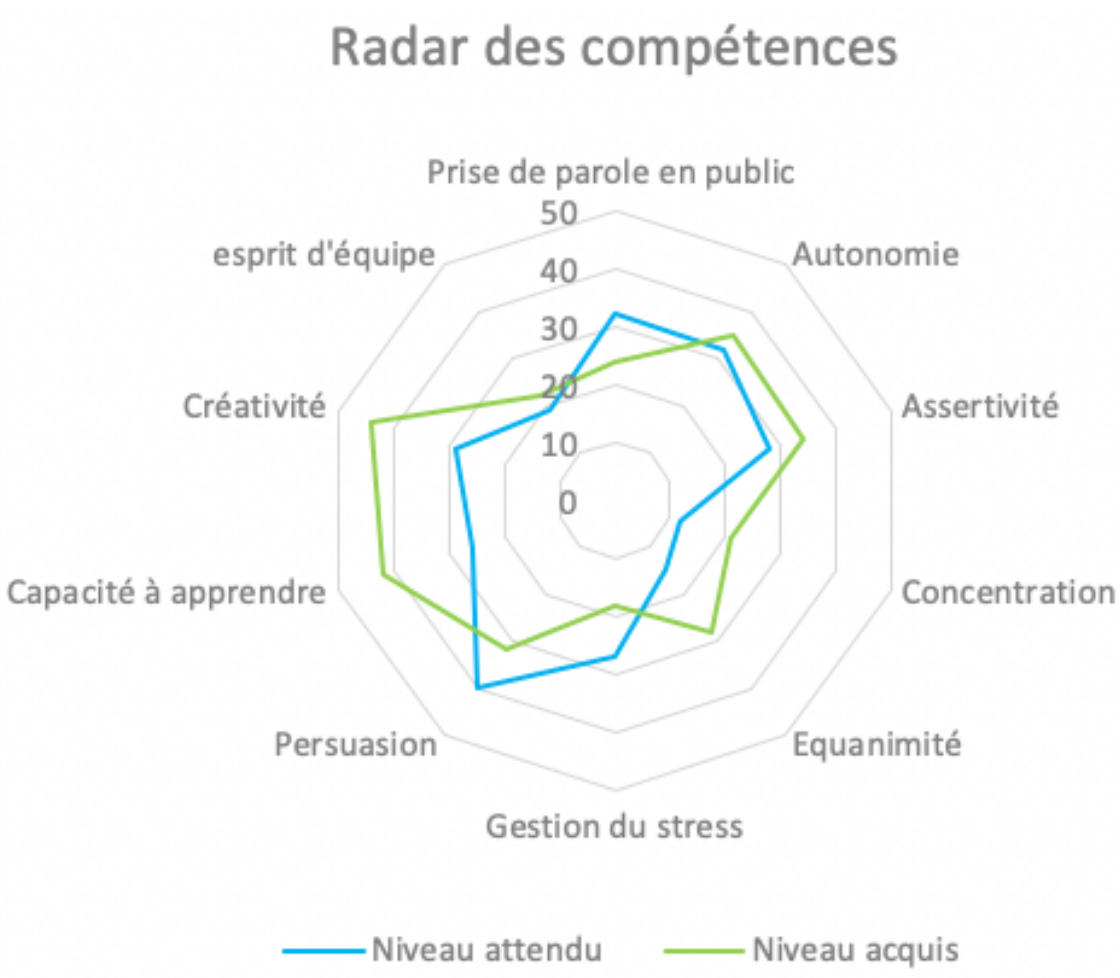
C) Responsabiliser les salariés sur leur rôle dans leur évolution de carrière

• Inciter les salariés et les actifs à développer leurs compétences tout au long de leur vie

La réussite de la révolution des compétences générales passera ainsi par le triptyque : mieux former, accepter de se former et valoriser autrement. Le développement des certifications par badges doit devenir une composante essentielle de la carrière d'un actif, qui doit être soucieux de toujours maintenir son employabilité au-delà d'un certain seuil en cherchant à accroitre son capital humain. Cela passe par une connaissance fine de ses compétences et une évaluation régulière de leur état. Laurent Cappelletti souligne que « pour opérer un changement de comportement des actifs (se lever le matin, apprendre à dire bonjour, etc.), il faut d'abord en réaliser une évaluation. Dans ce cas, le piège à éviter est de ne pas mélanger comportement et personnalité, et veiller à bien l'évaluer subtilement pour ne pas froisser la personne. Il faut passer par l'identification de l'origine de la non-possession de cette compétence comportementale et décrire les problèmes qui en découlent. La correction de cela passera par plusieurs étapes : détecter le problème (en passant par un chiffrage du coût caché associé), nommer le comportement, et ensuite le répéter jusqu'à ce qu'il soit acquis ».

Une fois l'évaluation réalisée, l'actif pourra alors apprécier les progressions qu'il a réalisées dans tel et tel domaine. Pour faciliter la mise en œuvre de cette évaluation, nous proposons de générer un « radar des compétences », une matrice numérique individuelle pointant les compétences générales d'un actif et qui serait attaché à son CPF[31]. Agrégeant à la fois ses formations, ses expériences et ses badges décernés, ce diagramme facilitera la valorisation des compétences d'un actif et lui fournira une importante clé de lecture pour l'inciter au mieux à optimiser son profil. A la manière d'un jeu vidéo, l'actif sera tenté d'améliorer ses scores et se tournera alors vers les moyens à sa disposition pour y parvenir. A l'instar de nombreux autres domaines, la gamification remplit ici un rôle incitatif majeur.

Graphique 13 – Exemple d'un radar des compétences



31 Compte personnel de formation

Le graphique 13 pourrait être la base représentant le radar d'un individu spécialisé dans le commerce, postulant à des emplois de ce secteur. Il observerait ainsi, à travers la courbe bleue, les attendus dans les différentes compétences de l'entreprise employeuse, ainsi que les différences avec la courbe, représentant son niveau actuel. Il pourrait alors mesurer le gap existant entre son profil et celui recherché par l'entreprise et n'aurait plus qu'à se tourner vers les entités compétentes pour combler les écarts existants. Le radar peut comprendre une multitude de compétences, qu'elles soient générales ou spécifiques. Elles peuvent être également regroupées dans plusieurs catégories pour en faciliter la lecture et la valorisation. Ces radars pourraient alors être alimentés par les expertises et les travaux des différents acteurs spécialisés dans la formation.

Pascal Manceau estime que la pluralité des acteurs est ainsi une chance pour acquérir ces compétences : « l'accompagnement aux savoirs êtres professionnels est de plus en plus présent sur le marché du travail. Les associations, Pôle Emploi et d'autres acteurs privés comme les fondations, ou autres structures subventionnées, peuvent être en pointe pour enseigner et transmettre ces compétences. Il faut un modèle de financement hybride pour créer les bonnes incitations et favoriser la complémentarité entre les acteurs pour proposer l'acquisition la plus large de ces compétences ».

• Faire du CPF un outil indispensable dans l'évolution de la carrière d'un salarié.

Créé en 2015 par la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, le Compte personnel de formation (CPF) aura connu sa transformation la plus importante au 1er janvier 2019, date à partir de laquelle il est crédité en euros et non plus en heures de formation. La situation antérieure provoquait une forte illisibilité du système de formation, où des modules identiques avaient un coût exprimé en heures très différent d'une région à une autre[32]. Une réforme qui a donc eu le mérite de corriger les dysfonctionnements existants sur le marché du travail en proposant une approche plus personnalisée, plus lisible et plus efficace de la formation[33]. Crédité de 500€ par an (800€ pour les plus précaires), le CPF est ainsi devenu un outil pilotable par chaque actif. Néanmoins, son champ d'application n'est pas infini, de nombreuses formations ne sont pas éligibles. Seules celles considérées comme diplômantes et certifiantes sont

32 https://www.institutsapiens.fr/formation-professionnelle-notre-analyse-des-mesures-annoncees/

33 Guillaume Brédon et Erwann Tison, « La réforme la formation pro est la plus importante de notre temps », les Echos, 5 mars 2018 https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/formation-professionnelle-ne-laissons-pas-la-reforme-se-pervertir-130963#xtor=CS1-33

concernées. Pour cela elles doivent être enregistrée au RNCP, soit faire l'objet d'une attestation de validation de bloc de compétences faisant partie d'une certification professionnelle enregistrée au RNCP, soit être concernées par une habilitation enregistrée comme une certification socle au répertoire CléA[34]. Ces conditions restent nécessaires pour conserver une certaine crédibilité des formations validées. Plutôt que d'élargir la cible des formations éligibles, il convient plutôt de conserver ce cadre protecteur et d'augmenter le nombre de certifications de compétences inscrites au RNCP. Les compétences générales doivent notamment faire l'objet de ce traitement, en entrant *in extenso* dans ce répertoire pour devenir éligibles au financement par le CPF. L'acquisition des compétences indispensables comme les compétences comportementales sera alors facilitée, accessible en quelques clics et financée par le CPF.

Il est cependant possible d'imaginer des améliorations à ce dispositif, en passant notamment par de nouvelles répartitions des différentes responsabilités entre les acteurs.

Christelle Duboy avance ainsi que « si on sent que le marché du travail a autant de besoins en *soft skills* qu'en *hard skills*, alors il faut que l'Etat puisse y contribuer et ne pas laisser uniquement les entreprises seules sur ce marché. L'objectif est par exemple de certifier des CV, grâce à de la DATA (passeport d'orientation, de formation et de compétences, qui permet de valider les dires d'un CV). Il n'y a rien aujourd'hui sur le marché qui viendrait sanctionner les *soft skills*, car il n'y a pas d'opérateurs et de tiers de confiance nécessaires. Les compétences comportementales doivent ainsi être financées directement par l'Etat, quand les compétences sociales et remarquables le seront par le CPF et les entreprises ». L'idée serait donc de séparer les modes de financement en faisant financer par la collectivité l'acquisition des compétences indispensables et par les entreprises et le CPF les autres compétences. Concrètement, il s'agira alors d'abonder le CPF des actifs au radar des compétences déficitaires dans ce domaine, par de plus grands volumes financiers pour leur permettre de déclencher rapidement les formations manquantes. Pour ce qui concerne l'acquisition des compétences sociales et comportementales, nous proposons d'augmenter les sommes disponibles sur les CPF non pas en augmentant les flux, mais en passant à un versement pluriannuel des sommes, pour augmenter la surface à la disposition de chaque actif, et ainsi créer plus d'incitations. Les titulaires de CPF pourraient en parallèle pouvoir « s'endetter » dans une certaine mesure pour accéder à certaines formations plus coûteuses mais tout aussi importantes pour leur carrière et leur employabilité.

34 Certification de connaissances et de compétences professionnelles

Néanmoins, ces changements demandent une petite évolution culturelle. La révolution des compétences doit se faire au long cours, et non dans une vision conjoncturelle et concurrentielle. Nathalie Chusseau estime ainsi que « le CPF est un outil de carrière très intéressant. Pour certains publics déjà formés, il peut être un outil important pour développer ses compétences remarquables à travers le financement de stages développant l'esprit d'équipe et le travail collaboratif par exemple. Le risque néanmoins pour une entreprise, c'est de voir un salarié formé partir chez un concurrent. Il ne faut pas que ce risque devienne un frein à la formation. Les entreprises doivent au contraire y voir une opportunité de réciprocité, elles peuvent aussi récupérer un salarié formé dans une autre entreprise. Il faut donc développer une logique globale de la formation, et non une vision individuelle. Les entreprises doivent se mettre d'accord sur des compétences globales à avoir au niveau de la branche pour inciter leurs entreprises à les acquérir ».

La formation est un bien non rival, et l'augmentation du capital humain profitera à tous les salariés et ruissellera sur toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité.

Conclusion

Dans son rapport annuel sur la compétitivité des pays, l'OCDE a placé la France au 35ème rang mondial en ce qui concerne les compétences[35]. Notre pays se situe même à la 42ème place du classement concernant les facilités à trouver des salariés disposant des bonnes compétences, et à la 54ème place mondiale des compétences numériques. Pour ce qui concerne l'enseignement et l'encouragement à l'esprit critique – qui constitue un élément discriminant dans la construction des salaires comme nous l'avons vu plus haut – la France n'occupe que la 36ème place du classement mondial. Il y a donc d'immenses progrès à réaliser dans ce domaine pour notre pays. Un pays qui n'investirait pas dans la révolution de la formation accepterait de se fermer les portes de la prospérité et assumerait son déclassement économique.

La révolution des *soft skills* doit être l'occasion d'enclencher la révolution des compétences. Au-delà de la transformation de la formation, de la certification et de la valorisation, nous devons saisir cette opportunité pour transformer durablement tout notre système éducatif. Que ce soit en modifiant la valorisation des compétences par la généralisation d'un système de certification des compétences par badge ; par le développement d'une blockchain dédiée à la validation des compétences et des expériences ; par la mise en place d'un radar des compétences propre à chaque actif ou en faisant du CPF l'outil principal de gestion de carrière des actifs, notre système doit se doter de nouveaux outils innovants pour accompagner cette transformation. Un changement culturel important devra également être provoqué, que ce soit au niveau des entreprises en faisant évoluer le management pour accueillir au mieux cette révolution, au niveau des individus pour instiller le nécessaire besoin en formation à venir ; et au niveau sociétal misant fortement sur la formation des NEET à travers des dispositifs adaptés pour ne plus laisser aucun actif dépourvu des compétences essentielles.

35 http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

C’est pour accompagner ces évolutions et mettre en place ces nouveaux outils que notre pays doit enclencher un plan de relance basé sur les compétences. Ce grand plan doit nous permettre non seulement de financer les mesures proposées ici, mais également de définir de nouvelles coopérations entre les acteurs et générer de nouvelles synergies à tous les niveaux, pour enfin transformer durablement notre système éducatif et répondre radicalement au mal endémique de notre temps, qu’est le chômage de masse et de longue durée.

Bibliographie

- Albandea Inès, Giret Jean-François, L'effet des soft-skills sur la rémunération des diplômés, Net.Doc, n° 149, 2016, 31 .https://www.cereq.fr/leffet-des-soft-skills-sur-la-remuneration-des-diplomes

- Albrecht Chad, Belnap Codi, Dixon Jami, Lee Konrad, The importance of soft-skills, Corporate Finance Review, mai/ juin 2010

- Barth Isabelle, Theurelle-Stein Delphine. Transmettre des compétences " qui ne s'apprennent pas " : étude d'un dispositif numérique d'identification et de développement des compétences douces.. Eduquer et Former au monde de demain 2016, ESPE Clermont, Apr 2016, Clermont-Ferrand, France. ffhalshs-01331675f

- Bautier Elisabeth, Et si l'oral pouvait permettre de réduire les inégalités ? - Université Paris 8 - Équipe CirceftEscol

- Brasseur, M., & Magnien, L. (2009). Quel est le rôle de l'apprentissage dans la diffusion des pratiques exemplaires ? Le cas d'une formation au management. (Éd. ESKA) Revue internationale de psychologie, XV (37), p. 327-355. doi:10.3917/rips.037.0327

- Brichau, Thomas. Les soft skills : des compétences critiques ?. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2019. Prom. : Auquier, Bauduin. http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:22369

- Bouret Julien, Hoarau Jérôme, MauléonFabrice, Le réflexe soft skills: Les compétences des leaders de demain, Dunod, 2014

- Camus, O. (01 décembre 2011). La notion de compétences relationnelles : une conception utilitariste de la relation à l'autre. (© Presses universitaires de Bordeaux) Communication et organisation (40), p. 127-140. doi:10.4000/communicationorganisation.3585

- Carrère-Gée, M.-C. (Février 2018). La formation professionnelle dans un contexte de révolutions technologiques : l'union européenne à la croisée des chemins. (F.F.E., Éd.) Annales des Mines - Réalités industrielles, https://www.cairn.info/revue-realites-industrielles-2018-1-page-58.htm

- Cieply Sylvie, Grand Isabelle, « Quels usages pour les Open Badges dans l'enseignement supérieur ? Analyse de la diffusion d'une innovation à l'IAE Caen », *Management & Avenir*, 2019/7 (N° 113), p. 15-38. DOI : 10.3917/mav.113.0015. URL : https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2019-7-page-15.html

- Christensen Clayton et Weise Michelle, Hire Education Mastery, Modularization, and the Workforce Revolution, Clayton Christensen Foundation, 2014

- Heckman J. J. & Kautz T. (2012). « Hard evidence on soft skills ». *Labour economics*, vol. 19, no 4, p. 451-464. DOI : 10.1016/j.labeco.2012.05.014

- Fajiculay, J., Parikh, B., Wright, C. et Sheehan, A. (2017). Student Perceptions of Digital Badges in a Drug Information and Literature Evaluation Course. Currents in Pharmacy Teaching and Learning, 9(4), p. 1-8

- Fronty Juliette, « La réflexivité : une softskill du manager de demain ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels,* 2017/Supplement (HS), p. 73-90. DOI : 10.3917/rips1.hs04.0073. URL : https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-Supplement-page-73.htm

- Giret Jean-François , « Les mesures de la relation formation-emploi », *Revue française de pédagogie* [En ligne], 192 | juillet-août-septembre 2015, mis en ligne le 30 septembre 2018, consulté le 16 avril 2021. URL : http://journals.openedition.org/rfp/4824 ; DOI : https://doi.org/10.4000/rfp.4824

- Heyer, Éric. « Les raisons du chômage en France », *Idées économiques et sociales*, vol. 185, no. 3, 2016, pp. 34-44.

- Kolb, D.A. (1984). Experiential learning. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

- Lainé, F., & Diaye, M.-A. (2018). Situation de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers. Paris: France Stratégie. https://www.strategie.gouv.fr/publications/situations-de-travail-competencestransversales-mobilite-entre-metiers

- Lépinard Philippe, Vandangeon-Derumez Isabelle. Apprendre le management autrement : la ludopédagogie au service du développement des soft skills des étudiant·e·s. *XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Jun 2019, Dakar, Sénégal. (hal-02133862)

- Lièvre Bruno, Temperman Gaëtan et Palm Catherine, « Open Badges : Analyse des effets de leur mise à disposition selon deux modalités de tutorat (proactive ou réactive) », Distances et médiations des savoirs [En ligne], 20 | 2017, mis en ligne le 20 décembre 2017, consulté le 01 janvier 2018. URL : http://journals.openedition.org/dms/2024 ; DOI : 10.4000/dms.2024

- Ma, X. (2015). Evaluating the Implication of Open Badges in an Open Learning Environment to Higher Education. 2nd International Conference on Education Reform and Modern Management (ERMM 2015). doi : 10.2991/ermm-15.2015.27

- Moravec, M., Williams, A., Aguilar-Roca, N., and O'Dowd, D.K. Learnbefore lecture; a strategy that improves learning outcomes in a large introductory biology class. CBE-Life Sciences Education, 9(4):473-481, 2010

- Moravec, Hans (1988), Mind Children, Harvard University Press

- Nonnon Élisabeth, « Langage oral et inégalités scolaires. Entretien », Le français aujourd'hui, 2014/2 (n° 185), p. 17-24. DOI : 10.3917/lfa.185.0017. URL : https://www.cairn.info/revue-le-francais-aujourd-hui-2014-2-page-17.html

- Olivennes Denis ; La préférence française pour le chômage, Le Débat n°82, 1994

- OCDE (2016), *L'importance des compétences : Nouveaux résultats de l'évaluation des compétences des adultes,* Études de l'OCDE sur les compétences, Éditions OCDE, Paris, https://doi.org/10.1787/9789264259492-fr.

- OCDE (2021), Taux de chômage selon le niveau d'instruction (indicateur). doi: 10.1787/4de793a7-fr (Consulté le 30 avril 2021)

- Wilson, J. (2019). Ces soft skills qui veulent devenir champions de l'employabilité. (Éd. C. B. Paris)

- Zgoulli Saloua, Swalhi Abdelaziz, « L'employabilité par les compétences contribue-t-elle à favoriser l'identité de carrière ? », *Question(s) de management*, 2016/3 (n° 14), p. 121-132. DOI : 10.3917/qdm.163.0121. URL : https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2016-3-page-121.htm