

Entretiens avec des formateurs et formatrices en entreprise

La centralité des compétences transversales

Par **Barbara Duc** et **Nadia Lamamra**

Les compétences transversales jouent un rôle central dans le monde du travail et de la formation professionnelle. Cette importance est liée aux changements du monde du travail comme la tertiarisation de l'économie et le développement de nouvelles technologies. Les formateurs et formatrices en entreprise s'y réfèrent fréquemment, ce qui permet de mieux saisir ce qui se cache derrière ces compétences aux appellations multiples.

Différentes études ont mis en évidence le poids des compétences transversales – soft skills ou compétences non académiques – dans le processus de recrutement des apprenti-e-s (Imdorf, 2007; Ruiz & Goastellec, 2016). Ainsi, aux côtés des notes scolaires et des résultats aux tests d'aptitudes, le savoir-être, les compétences relationnelles font partie des critères de sélection. Si ces travaux soulignent les risques de reproduction sociale attachés à l'usage de tels critères, d'autres (Stamm, 2017) recommandent de prendre davantage en compte des caractéristiques comme la persévérance, l'assiduité, l'indépendance ou la résistance au stress et de les privilégier aux seuls résultats scolaires. L'étude sur les formateurs et formatrices en entreprise menée à l'IFFP (voir encadré) a mis en évidence la variété des compétences réunies sous l'appellation soft skills mais aussi leur double statut: objets de formation et critères de sélection. Les résultats soulignent l'importance de ces compétences dans la préparation des apprenti-e-s au marché du travail et confirment les risques attachés à leur usage comme critères de sélection.

De quoi sont faites les compétences transversales ?

L'usage commun tend à considérer les compétences, et donc les compétences transversales, comme un capital

détenu par les individus. Dans une perspective plus dynamique, nous considérons les compétences comme la mobilisation de ressources par les individus en fonction des situations rencontrées. À partir des entretiens menés auprès de personnes formant en entreprise, nous identifions trois types de compétences transversales: le savoir-être, les savoirs relationnels et les attitudes face au travail.

Le savoir-être recouvre par exemple la présentation de soi, le comportement ou la gestion des émotions, et fonctionne comme un référentiel. En effet, ces dimensions se déclinent par la suite dans des savoirs relationnels, tels que le rapport à autrui, les capacités de communication, l'esprit d'équipe, etc., ainsi que dans des attitudes face au travail, par exemple la rigueur dans l'activité professionnelle, la gestion du stress, la motivation, etc.

Des critères de sélection majeurs

Les personnes formatrices qui participent au processus de recrutement évoquent fréquemment certaines compétences transversales comme critères d'appréciation des candidat-e-s lors de l'entretien et du stage.

Le savoir-être semble primordial lors de la sélection. Le respect, la politesse seraient identifiés par les formateurs ou formatrices au travers du langage (registre de langue, vocabulaire, etc.) ou de l'attitude corporelle (posture, façon de serrer la main, etc.). Les éléments relatifs à la présentation de soi et à l'apparence (coiffure, style vestimentaire, etc.) sont également pris en compte. Bien qu'importantes, ces dimensions n'apparaissent pas comme des critères excluant, pouvant être contrebalancées par d'autres éléments. Toutefois, un savoir-être de base semble exigé à l'entrée en apprentissage, certains comportements étant jugés trop difficiles à faire évoluer.

Les savoirs relationnels apparaissent aussi comme d'importants critères de sélection. Ils renvoient dans ce cas à la capacité d'intégration dans un collectif de travail (personne formatrice, collègues), mais aussi plus largement à l'aisance à entrer en contact avec autrui (client-e, patient-e). Cette dimension relationnelle aura plus ou moins d'importance selon le domaine d'activité et est fortement attendue dans les métiers de service.

→ Illustration de **Montaine Perraudin**, 1^{re} année de formation de graphiste, École cantonale d'art du Valais, Sierre



Une étude financée par le Fonds national suisse

Les entretiens menés avec les formateurs et formatrices en entreprise sont issus d'une étude réalisée à l'IFFP et financée par le Fonds national suisse (FNS) d'août 2014 à novembre 2017. 80 entretiens et 35 observations ont été réalisés dans des entreprises de différentes tailles et actives dans tous les secteurs d'activité. Une analyse plus détaillée à ce sujet peut être trouvée dans un article de la revue « Éducation et socialisation » (Duc, Perrenoud & Lamamra, 2018).



↑ Illustration de **Marine Aebischer**, 1^{re} année de formation de graphiste, École cantonale d'art du Valais, Sierre

Lors de l'embauche, le rapport au travail est abordé sous l'angle de la motivation. C'est en effet le critère de sélection le plus souvent évoqué, même s'il est rarement défini par les personnes interviewées. Relativement abstraite, la motivation est appréhendée au travers des attitudes des candidat-e-s (participer, poser des questions) qui sont censé-e-s démontrer leur intérêt pour le métier choisi et leur envie d'apprendre.

« Celui qui montre de l'intérêt, qui participe activement, pas besoin qu'il comprenne tout immédiatement. Qu'il pose des questions, qu'il s'investisse, pas qu'il soit là juste parce qu'il est obligé de l'être. »

Responsable de formation dans une grande entreprise de logistique

Des objets de formation

Les compétences transversales apparaissent également comme objets de formation aux côtés des compétences professionnelles.

Si dans certains cas, le savoir-être apparaît comme indissociable de l'apprentissage du métier (métiers de service), il s'impose dans d'autres secteurs ayant connu des

changements (tertiarisation, séparation moins stricte entre front-office et back-office, etc.). Pour les formateurs et formatrices en entreprise, cela souligne également des changements sociaux, tels que le retrait des parents ou l'éducation familiale plus permissive, impliquant une transformation de leur rôle qui n'est pas seulement de former mais aussi d'éduquer.

« Il y a une partie de formation au travail, mais il y a aussi une grande partie où l'on forme sur la vie. Faut pas rêver ! »

Formateur dans une boucherie

Les savoirs relationnels sont nécessaires à la collaboration au sein de l'équipe de travail et sont de ce fait jugés essentiels. Dans certaines entreprises, des dispositifs sont ainsi mis en place pour favoriser l'apprentissage du travail collectif. Ces savoirs sont aussi centraux dans la gestion des interactions avec la clientèle, et sont de ce fait intrinsèquement liés à l'apprentissage de certains métiers.

En ce qui concerne les attitudes face au travail, le discours des personnes formatrices se focalise sur le respect du travail, soit la ponctualité, la rigueur, la conscience professionnelle. S'ajoute à cela une compétence qui ap-

paraît de manière récurrente : l'autonomie. L'autonomie de pratique, qui vise à apprendre à organiser son travail, à mener une tâche à bien de façon indépendante. L'autonomie de pensée, qui vise une responsabilisation dans son travail (auto-fixation d'objectifs, auto-évaluation), le développement d'un esprit d'initiative et d'un esprit critique.

« Je pense que le but est de leur donner tout ce que nous faisons, pour qu'à la fin de leur formation ils soient le plus autonomes possible. Pour moi, le but est qu'ils atteignent cette autonomie le plus rapidement possible, mais en fonction de leurs capacités. »

Responsable de formation dans une grande entreprise active dans la vente

Un double statut qui pose question

Le point de vue des formateurs et formatrices en entreprise, qui sont impliqué-e-s à différents moments de la formation (embauche, quotidien), met en évidence le double statut des compétences transversales. Dans certains métiers, elles font partie intégrante des qualifications requises, et sont donc des objets de formation, au même titre que les savoir-faire. À ce titre, elles ne posent pas de problème particulier. Cependant, quand elles apparaissent comme critères de sélection, elles soulèvent des questions plus épineuses. D'une part, elles mettent en évidence le double enjeu de l'apprentissage en entreprise, à savoir une employabilité à moyen terme (insertion professionnelle après la formation), mais aussi à court terme (durant l'apprentissage). Cela questionne le rôle de l'entreprise formatrice ; s'engage-t-elle à former un futur travailleur ou une future travailleuse ou souhaite-t-elle avoir une personne disposant déjà des compétences nécessaires ? C'est aussi le modèle dual qui est questionné. Offre-t-il une entrée progressive vers le marché du travail ou propose-t-il une confrontation directe, exigeant des apprenti-e-s une adéquation immédiate ?

D'autre part, l'attente a priori de ce type de compétences peut participer à discriminer les jeunes ne sachant pas les mettre en œuvre. En effet, la capacité à identifier les attentes du monde du travail et à convoquer les ressources adéquates relève du capital social et culturel des individus. Une partie des compétences transversales ayant été acquises au cours de la socialisation primaire, les jeunes issus de certains milieux sociaux ou de certaines cultures pourraient être pénalisés. Ainsi, si les notes discriminent les jeunes peu scolaires, les soft skills risquent d'écarter celles et ceux disposant d'un faible capital culturel ou social.



↑ Illustration de **Rafael Da Silva**, 1^{re} année de formation de graphiste, École cantonale d'art du Valais, Sierre

▪ Dre Barbara Duc, senior researcher du champ de recherche « Processus d'intégration et d'exclusion », IFFP ▪ Prof. Dre Nadia Lamamra, responsable du champ de recherche « Processus d'intégration et d'exclusion », IFFP

Bibliographie

- Duc, B., Perrenoud, D., & Lamamra, N. (2018). *Les compétences transversales à partir du point de vue des formateurs et formatrices en entreprise : entre objets de formation et critères de sélection*. Éducation et socialisation, 47, consulté le 23 mai 2018 sur <http://journals.openedition.org/edso/2818>
- Imdorf, C. (2007). *La sélection des apprentis dans les PME*. Université de Fribourg.
- Ruiz, G. & Goastellec, G. (2016). *Entre trouver et se trouver une place d'apprentissage : quand la différence se joue dans la personnalisation du processus*. Formation emploi, 133, 121–138.
- Stamm, M. (2017). *Die Top 200 des beruflichen Nachwuchses. Was hinter Medaillengewinnern an Berufsmeisterschaften steckt*. Berne : Swiss Education.

► www.iffp.swiss/project/formateurs-et-formatrices-en-entreprise