

ACCUEIL / ACTUALITÉS / LES DERNIÈRES ACTUALITÉS /

RÉFÉRENTIEL SOFT SKILLS : DE L'IDENTIFICATION À LA VALORISATION, UNE MÉTHODE STRUCTURÉE ISSUE DU TERRAIN

# Référentiel soft skills : de l'identification à la valorisation, une méthode structurée issue du terrain

Crée le 05/11/2020 | modifié le 05/11/2020



**Comment valoriser les compétences douces acquises dans le cadre associatif, familial ou professionnel ? C'est par ce prisme qu'est née l'ambition, bénévole, de Carole Scaravetti, responsable Carrières et Paie au sein du SDIS [1] isérois : bâtir un référentiel soft skills. Résultat : un « passeport » de 39 compétences humaines rapportées à 3 axes - en lien avec l'autre, dans l'action et dans la décision -, que des pompiers volontaires et certaines missions locales utilisent déjà. L'initiative est d'ailleurs suivie de près jusqu'au ministère du Travail.**

**IDENTIFIER ET NOMMER LES SOFT SKILLS QUE L'ON MOBILISE AU QUOTIDIEN :  
MISSION IMPOSSIBLE ?**

Au sein des SDIS se côtoient des sapeurs-pompiers professionnels et volontaires. Ces derniers développent, via leur engagement, toute une série de compétences humaines, émotionnelles, et cognitives – ou soft skills. Pourtant, au moment de postuler à d'autres fonctions par exemple (tout SDIS comporte un Corps départemental de sapeurs-pompiers ainsi que des services administratifs et techniques), ils font l'impasse sur leurs compétences relationnelles, le fait de savoir travailler en équipe ou d'avoir développé une écoute active, la capacité à prendre des décisions etc. Ils décrivent en revanche très facilement les raisons de leur engagement – pour porter secours, aider les autres – ou encore leurs gestes techniques. C'est grâce au dialogue engagé avec eux, en pointant du doigt les soft skills qu'ils mettent en œuvre dans telle ou telle circonstance, qu'ils commencent à les valoriser. S'appuyer sur un référentiel de compétences transversales semble donc indispensable ; impossible d'organiser des échanges personnalisés avec les 5 000 sapeurs-pompiers volontaires du SDIS isérois... En la matière, un référentiel générique, hors-sol, n'aurait aucune utilité. Car il s'agit d'identifier les compétences mobilisées dans l'exécution d'activités spécifiques, en tenant compte de la grande diversité de situations rencontrées, du type d'interactions, etc. Il faut surtout aider les personnes à **faire le lien** entre ce qu'elles *font* au quotidien – dans la sphère associative, familiale ou en exerçant leur métier -, et des *compétences* reconnues. Un exemple managérial : comment illustrer le fait de « savoir animer une réunion » ? Cela s'avère délicat pour de nombreux professionnels.

## UN QUESTIONNAIRE ÉLABORÉ DE MANIÈRE RIGOUREUSE, EN S'APPUYANT SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE (IC)

La première étape quand on engage ce type de démarche est de se documenter ; la littérature canadienne est assez riche, bien qu'elle ne comporte pas de référentiel soft skills. Carole Scaravetti dispose cependant d'une force : elle a déjà élaboré un référentiel de compétences dans le cadre de ses fonctions RH. Elle crée alors l'association Da-wo composée d'un informaticien, d'une professionnelle de la communication et d'un psychologue, tous bénévoles. Objectif : bâtir un questionnaire qui ne soit pas générique et qui permette aux « utilisateurs », une fois les compétences-clés identifiées, de donner des exemples concrets liés à leurs activités. Une séquence d'intelligence collective, avec un panel de sapeurs-pompiers volontaires, nourrit la phase d'élaboration. Le questionnaire ainsi défini est ensuite déployé à toute la population visée. Carole Scaravetti et son équipe élaborent leur propre méthode, adaptée à la population ciblée, puis le référentiel soft skills. Des tests sont réalisés auprès de sapeurs-pompiers volontaires en Isère ; l'outil fonctionne ! Les sapeurs-pompiers volontaires de la Moselle testent l'outil à leur tour, avec des résultats de nouveau pleinement satisfaisants. Chaque utilisateur voit alors ses 7 compétences « points d'appui », formalisées, ainsi que les 7 compétences qu'il va devoir renforcer. Il obtient aussi un bilan plus détaillé et personnalisé : en quoi consistent ces soft skills ? Par quels types d'exemples se traduisent-elles ? Comment pourra-t-il les développer ? Certaines personnes ont ensuite besoin d'un accompagnement ; elles posent des questions pour compléter et mieux comprendre comment valoriser leurs soft skills. Cela permet à d'autres de « mettre des mots » sur ce qu'elles n'auraient sans doute pas qualifié de *compétences*. Les bénéfices concernent également les organisations qui découvrent que, d'un centre d'incendie et de secours à un autre au sein d'un même SDIS, les compétences mobilisées sont différentes. Ces centres dépendent en effet de managers distincts qui octroient plus ou moins d'autonomie à leurs équipes, par exemple. Recourir à un référentiel soft skills pour engager une démarche de valorisation de ces compétences, contribue donc à rendre les organisations « apprenantes » sur elles-mêmes. Ceci, bien que les résultats individuels demeurent confidentiels ; cela leur donne malgré tout une vue d'ensemble des compétences déployées en leur sein.

# 39 SOFT SKILLS QUI OFFRENT UN PASSEPORT POUR L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE ET HUMAINE

Pour constituer ce référentiel soft skills, il a fallu nommer, classer et répertorier les compétences observées en fonction de trois axes : *en lien avec l'autre, dans l'action* et *dans la décision*. L'idée étant de les inscrire dans des « domaines » et de permettre aux non-initiés de comprendre ce que cela signifie concrètement. Que « met-on » par exemple dans *savoir écouter* ? Sur quel axe le positionne-t-on ? Au-delà de la valorisation, pour pouvoir évoluer il est capital de savoir comment s'y prendre, dès le départ ; s'il existe un déséquilibre entre les soft skills *en lien avec l'autre* et les soft skills mises en jeu *dans l'action*, le travail à accomplir commencera par là. Cette initiative de terrain a conduit l'association à travailler durant quelques mois avec une doctorante en psychologie du travail préparant un mémoire sur l'engagement citoyen et les soft skills, Cécile Jarleton. Des échanges se déroulent également avec Cyrille Desmoulins, maître de conférence à l'université Grenoble Alpes, dans le cadre du réseau MAGE. Et l'initiative retient l'attention de Bruno Clément-Ziza, alors directeur de projet du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC) au ministère du Travail [2]. Il se demande si ce référentiel soft skills et la méthode qui le sous-tend pourraient fonctionner dans le cadre des missions locales. L'expérience est alors déclinée auprès d'un panel d'une mission locale à Vizille (Isère). Objectif : constituer ainsi un « support », comme une sorte de passerelle, pour rapprocher de l'emploi cette population de jeunes adultes. L'association bâtit un questionnaire et fait passer le test. Ce dernier sert ensuite de point d'appui au maître de stage pour échanger avec le participant [3]. La population ainsi touchée a beaucoup apprécié cette démarche qui lui a donné des clés de lecture sur les atouts dont elle dispose en matière de soft skills, et les compétences qu'elle doit encore développer. Alors que le ministère envisage de relier le projet à une certification, Carole Scaravetti préfère aller dans le sens d'open badges, plus « parlants » pour ces jeunes adultes notamment. Un dernier paramètre reste toutefois à vérifier : s'assurer que le déploiement de la méthode élaborée par Carole Scaravetti, fonctionne *sans elle*. En effet, les séquences d'intelligence collective notamment, ne s'improvisent pas. Une formule permettant aux missions locales de gérer directement les différentes phases (recueil d'informations, questionnaire, débrief-accompagnement), sera mise en œuvre prochainement en Moselle. La mission pourra s'appuyer sur des jeux élaborés par l'association, celle-ci proposant également un accompagnement. Sachant que cette approche novatrice recourt aussi aux travaux de France Stratégie portant sur les situations de travail et les passerelles que constituent les soft skills en faveur de la mobilité professionnelle. La valorisation des compétences acquises dans différents environnements représente un enjeu de taille pour notre société. Nul doute que le référentiel soft skills élaboré par Carole Scaravetti intéresse prochainement encore plus largement !

[1] SDIS, Service Départemental d'Incendie et de Secours.

[2] Bruno Clément-Ziza est désormais conseiller technique Travail-Emploi au Cabinet du Premier ministre.

[3] Les personnes qui entrent dans ce dispositif doivent faire un stage d'immersion en entreprise.