

PRÉFACE DE QUELLES COMPÉTENCES TRANSVERSALES A-T-ON BESOIN AUJOURD'HUI ?

Michel Barabel et Olivier Meier

Dans notre monde contemporain, caractérisé par sa dynamique constante et sa complexité croissante, créer les conditions de la performance durable des individus, et par ricochet des collectifs et des organisations est un enjeu central.

Notre environnement turbulent balayé par les révolutions technologiques, climatiques, ou sociologiques challenge les compétences détenues par les individus dont la durée de vie est de plus en plus limitée et dont la valeur et l'utilité peuvent soudainement disparaître.

Charge à chacun d'entre nous de faire l'équilibriste entre :

- exceller dans le présent tout en étant toujours en position favorable dans le futur ;
- développer son employabilité actuelle sans qu'elle devienne un fardeau demain.

Il s'agit de résoudre l'équation suivante : comment éviter que la focalisation sur mon portefeuille de compétences

d'aujourd'hui (bétonner mes forces et *skills* actuelles) ne m'empêche pas d'acquérir les ressources dont j'aurais besoin demain pour avoir une valeur sur le marché du travail et être utile aux organisations ou aux collectifs avec lesquels je travaille ?

Pour le monde de l'enseignement supérieur, cela revient à se réinventer ! N'oublions pas que l'éducation moderne dominante¹ s'est structurée à l'ère de la seconde révolution industrielle. Ce que Bauman (2013) nomme la société solide. Il s'agit d'un monde où les règles de l'environnement professionnel sont relativement stables et le niveau de complexité maîtrisable si l'individu « travaille » et s'en donne les moyens. L'acteur dispose de boussoles (les institutions) pour naviguer et faire les bons choix. Par exemple : être un bon élève, faire de longues études, intégrer des établissements prestigieux, obtenir un diplôme reconnu, viser un CDI, rejoindre une multinationale...

Mais, cette époque est partiellement révolue. Les attributs du monde d'avant ne garantissent plus qu'une employabilité immédiate (CT). Nous avons basculé dans la société liquide (Bauman, 2013). Cela pousse les institutions éducatives à repenser :

- leur philosophie (fin des approches purement instrumentales...) au profit d'un projet pédagogique visant à faire grandir l'esprit de développement le *Growth mindset* – au sens de Dweck (2007) – des étudiants ;
- leurs programmes (fin des approches en silos et de la focalisation sur les compétences métiers) : vivent la transversalité des approches et la combinaison des « humanités », des « maths, data, *tech skills* », des compétences d'expertise (sectorielle, métier...) et des compétences transversales ;

¹ Dans leur ouvrage, Dumouilla et Lamri (2022) montrent, dans le cadre d'une perspective historique, qu'il existe depuis toujours des modèles éducatifs alternatifs dont s'inspirent aujourd'hui les pédagogies soi-disant innovantes.

- leurs objectifs : privilégier le flux de compétences et de développement de ses capacités plutôt que le statut (prestige du diplôme et de l'établissement qui le délivre) ou un stock de compétences (accumulation d'expertises) ;
- leurs modalités pédagogiques : vivent les pédagogies actives, l'*action learning*, le test, *fail, learn & succeed*, le *learning by doing* ou *by project* ;
- et d'évaluation : quelle est la valeur d'un devoir écrit à l'ère de ChatGPT ? Quelle place pour les amphithéâtres et les approches descendantes ? Place à l'oral, à la contribution transversale au collectif, à la sérendipité comme critère d'évaluation.

Pour résumer, alors que les institutions éducatives du supérieur avaient comme projet implicite de « permettre à l'individu de maîtriser les stratégies gagnantes pour comprendre et jouer avec les institutions (faisant office de boussole de navigation) qui structurent le marché », il s'agit aujourd'hui ni plus ni moins de « permettre aux étudiants de savoir faire face à l'inattendu, aux fameux *Cygnés noirs* de Taleb (2007) ».

Cela passe par un projet pédagogique dont l'ambition est de doter les étudiants lors de leur parcours d'un ensemble de ressources qu'ils pourront ensuite mobiliser pour :

1. Savoir appréhender les règles du jeu d'une situation nouvelle, inédite, qui les pousse à faire le deuil de certaines compétences devenues conjoncturellement ou structurellement inopérantes ;
2. Limiter la surcharge émotionnelle (on peut appeler cela : la résilience, la psychologie positive, l'optimisme, le capital psychologique) liée à l'effondrement du système antérieur sur lequel ils se sont construits et où ils ont accumulé de nombreuses ressources ;
3. Identifier les ressources qu'ils peuvent recycler et/ou recombinaison au service de la situation nouvelle ;

4. Adopter une posture active (test, exploration, expérimentation) pour trouver un chemin dans le brouillard à force de tâtonnement ;
5. Savoir construire leur propre *dream team* (coalition d'experts excellent dans des domaines différents : collectif hétérogène et performant) pour traverser les crises ;
6. Apprendre à apprendre pour monter rapidement en expertise sur des compétences émergentes ;
7. Savoir s'économiser et trouver son rythme pour éviter les épisodes d'épuisement professionnel et la difficulté à tenir le cap dans la durée.

Ces ressources en apparence ont beaucoup à voir avec les compétences transversales qui se réfèrent aux « habiletés sociocognitives », traduction en français que le groupe de réflexion Afnor piloté par Jérémy Lamri donne au *buzz word* *soft skills*, où une habileté est définie comme « un savoir-faire relationnel et méthodologique qui combine des ressources émotionnelles et intellectuelles ». Elle transcende les domaines spécifiques de connaissances et d'expertise. Elle englobe des compétences telles que la capacité à communiquer, la résolution de problèmes, la pensée critique, l'adaptabilité et la capacité à collaborer, qui sont toutes essentielles pour naviguer efficacement dans le monde d'aujourd'hui².

Dans notre ouvrage collectif (2022), nous les avons définies comme les compétences qui nous permettent de nous adapter avec succès dans un contexte socio-temporel donné, en sollicitant et en combinant nos capacités à réfléchir et interagir avec autrui.

2 Dans l'absolu, il peut exister une quantité quasi-infinie de compétences transversales. En effet, dans la mesure où il n'existe aucune taxonomie officielle et exhaustive, n'importe qui peut proposer une compétence transversale et sa définition, pour peu qu'elle corresponde à une réalité observable, et en lien avec des concepts reconnus dans la littérature scientifique. Dans notre ouvrage collectif, *Le défi des soft skills*, nous présentons le modèle HESTER H10, fruit de la R&D de la *scale-up* Jobteaser qui recense 10 compétences transversales et 22 capacités associées.

Quelques idées reçues sur les compétences transversales

- (1) Les compétences transversales sont uniquement les compétences du savoir-être.
- (2) Les *soft skills* sont les compétences que les machines ne peuvent pas reproduire.
- (3) Les *soft skills* sont innées et ne peuvent pas vraiment être développées.
- (4) Les *soft skills* et la personnalité sont un peu la même chose.
- (5) Les *soft skills* ne requièrent aucune connaissance.
- (6) Les *soft skills* ne sont pas du tout enseignées à l'école.
- (7) Les *soft skills* sont plus importantes que les *hard skills*.

Source : Lamri, Barabel, Meier et Lubbart (2022)

Contrairement aux *hard skills*, qui sont généralement acquises par un apprentissage formel et sont spécifiques à un domaine particulier, les compétences transversales sont transférables d'un contexte à un autre. Elles sont essentielles pour interagir efficacement avec les autres, s'adapter aux différentes situations de la vie et réussir dans des environnements divers et changeants.

Alors, à l'ère de la société liquide, est-ce pour autant la fin des *hard skills* ? Certainement pas. Nous avons toujours été convaincus que :

- les compétences transversales subliment les compétences métiers ;
- sans *hard skills*, pas d'employabilité immédiate ;
- toutes les compétences qu'elles soient *hard* ou *soft* sont composées des mêmes ingrédients (cognitive, conative, sociale et technique) ;
- l'imbrication entre *hard* et *soft* dans les activités et les tâches ne permet pas de les isoler. C'est la combinaison de ces ressources qui fait la performance et donc l'employabilité.

Néanmoins, si la spécificité des compétences transversales est souvent exagérée, il n'en demeure pas moins qu'elles présentent un défi majeur pour les institutions éducatives, les enseignants et les étudiants. Elles soulèvent notamment d'importantes questions concernant la manière dont ces compétences peuvent être enseignées et évaluées, et le rôle que chacun, des institutions aux enseignants en passant par les étudiants, doit jouer dans ce processus.

D'une part, les institutions éducatives sont appelées à reconnaître l'importance cruciale des compétences transversales et à les intégrer de manière proactive dans leurs programmes et leurs méthodes d'évaluation. Cela nécessite une refonte significative des systèmes d'éducation traditionnels, souvent axés sur l'acquisition de connaissances spécifiques, pour incorporer des approches pédagogiques qui favorisent le développement des compétences transversales.

D'autre part, les enseignants sont confrontés au défi de transmettre ces compétences de manière efficace. Cela implique souvent l'adoption de méthodes d'enseignement innovantes, inclusives et interactives, telles que l'apprentissage par projet, les jeux de rôles et les simulations. Les enseignants doivent également être prêts à assumer leur appréciation subjective des compétences, à exprimer ouvertement leurs préjugés et à assumer leur signature pédagogique.

Enfin, les étudiants sont appelés à prendre une part active et engagée dans leur apprentissage. Ils doivent reconnaître l'importance des compétences transversales pour leur réussite personnelle et professionnelle, et prendre l'initiative de les développer par l'expérience, la pratique et la réflexion.

En somme, relever le défi des compétences transversales nécessite une réorientation majeure de notre approche de l'éducation. C'est une tâche complexe mais nécessaire qui nous appelle à repenser les rôles et les responsabilités des institutions éducatives, des enseignants et des étudiants. C'est une tâche essentielle pour préparer les étudiants à

s'engager efficacement dans le monde complexe et dynamique du XXI^e siècle.

En fin de compte, c'est une tâche qui exige une vision intégrée et holistique de l'éducation, qui embrasse la diversité et l'interdépendance des compétences nécessaires pour naviguer dans notre monde en constante évolution.

Ce livre collectif, dirigé par les enseignants confirmés Geoffrey Martinache et Romain Zerbib, qui ont su réunir autour de ce projet une véritable *dream team*, apporte un éclairage riche et diversifié sur une question centrale dans le champ des compétences. Il offre des perspectives pour identifier et analyser les différentes dimensions à prendre en compte pour élaborer des dispositifs pédagogiques adaptés aux enjeux d'un monde en pleine mutation.

Bonne lecture.

Références bibliographiques

Bauman, Z. (2013), *La vie liquide*, Fayard/Pluriel.

Dumouilla, A. et Lamri, J. (2022), *Digitaliser l'orientation professionnelle*, Dunod.

Dweck, C. (2007), *Mindset: The New Psychology of Success*, Random House.

Lamri, J., Barabel, M., Meier, O., Lubart, T. (2022), *Le défi des soft skills*, Dunod.

Taleb, N. (2007), *Les cygnes noirs*, Les Belles Lettres.