



# Le renforcement des compétences sociales

## UN ENJEU MAJEUR DE LA PROFESSIONNALISATION DES TRAVAILLEURS DE JEUNESSE À L'INTERNATIONAL

À l'initiative des institutions européennes, la formation constitue un levier d'action majeur pour renforcer les compétences des professionnels de la jeunesse œuvrant dans le champ de la mobilité internationale. L'étude réalisée par l'INJEP sur les compétences montre que l'apprentissage par l'expérience proposé dans ces formations permet l'appropriation dans les pratiques professionnelles de compétences sociales, transversales et transférables, utiles notamment pour favoriser la mobilité professionnelle dans ce champ d'activité encore peu structuré. Cette primauté des compétences sociales sur les compétences techniques, à rebours de l'approche de la professionnalisation promue dans les référentiels européens, appelle à réajuster l'offre de formation dans une perspective moins technique.

**Francine Labadie,**  
chargée de la coordination  
de l'Observatoire et des  
relations internationales,  
INJEP

**Estelle Crochu,**  
doctorante en sciences  
de l'éducation, université  
de Bordeaux

A fin de soutenir le développement de sa stratégie Jeunesse (2014-2020), la Commission européenne a inscrit l'enjeu de la professionnalisation des travailleurs de jeunesse à l'agenda politique européen. Dans cette perspective, une abondante expertise relative à la qualité du travail de la jeunesse [1] a été produite, qui se décline en divers instruments, comme un guide à destination des professionnels (2017), mais surtout par des référentiels de compétences. Cependant, la formation constitue le levier stratégique majeur pour renforcer les compétences et les connaissances des professionnels.

L'offre de formation proposée dans le cadre du programme européen Erasmus+ : Jeunesse en action (action clé 1, mobilité des travailleurs de jeunesse ; actions relevant de la coopération transnationale entre agences [TCA]) s'est vue ainsi considérablement développée. Elle s'adresse au premier chef aux professionnels de jeunesse œuvrant dans le champ de la mobilité internationale dans un cadre non formel [encadré Comprendre, p. 2].

Quels sont les effets de la participation à ces formations en termes de montée en compétences ? Telle est la problématique au cœur de l'étude qualitative « Compétences » (RAY Capacities) réalisée en 2017 par l'INJEP [3] auprès de participants à ces formations en France.

Les caractéristiques du travail de jeunesse dans le champ d'activité considéré doivent nécessairement être prises en compte dans l'analyse des effets des formations sur la professionnalisation. En effet, dans notre pays

Les trajectoires se dessinent au gré des motivations et des stratégies de mobilité professionnelle individuelles.

la montée en compétences s'inscrit principalement au niveau individuel, compte tenu de la très faible structuration de ce secteur d'activité. La spécialisation du travail de jeunesse à l'international reste peu définie. En outre, les tensions liées au secteur, comme la précarité, la course aux appels à projets, l'instabilité des politiques

de jeunesse, subies par les individus et les organisations, n'offrent pas un terrain propice à la reconnaissance de la spécificité des activités de ce secteur et donc à la revendication collective de valorisation des compétences requises. De ce fait, ce champ d'activités reste principalement un espace d'insertion professionnelle ouvert à des jeunes débutants, sans spécialité de formation particulière. Les trajectoires se dessinent au gré des motivations et des stratégies de mobilité professionnelle individuelles.

Dans ce contexte, où l'enjeu de l'orientation des parcours professionnels est central, étudier la montée en compétences liée à la formation amène donc à s'intéresser tout particulièrement aux compétences favorisant les cheminements professionnels vers l'emploi ; autrement dit les « compétences transversales » entendues comme « *compétences génériques mobilisables dans diverses situations professionnelles* » et les « compétences transférables » comme « *compétences spécifiques attachées à une situation professionnelle donnée mais qui peuvent être mises en œuvre dans un autre contexte professionnel* » [4].

## Les limites des référentiels de compétences européens dans le champ du travail de jeunesse à l'international

Avec la forte inflexion donnée par les autorités européennes à la mobilité internationale dans un cadre non formel

dans les années 2010, perçue plus comme un outil d'insertion professionnelle que comme un outil de citoyenneté active et multiculturelle, la manière d'appréhender les compétences des professionnels concernés a fortement évolué, comme en témoignent les controverses scientifiques sur les compétences interculturelles<sup>1</sup> (capacité de communication interculturelle, capacité de gestion de conflits, par exemple). Mais la principale évolution portée par l'Union européenne a consisté dans la définition de compétences, déclinées de façon précise dans plusieurs référentiels mis à la disposition des professionnels de jeunesse ainsi que des employeurs. On citera parmi les plus récents, le « *Portfolio sur le travail de jeunesse* », premier outil créé en 2007 et récemment révisé<sup>2</sup>, ou encore le « *Competence Model for youth workers to work internationally* » (2016)<sup>3</sup>. Les auteures de ce dernier référentiel de compétences, Gisèle Evrard et Rita Bergstein, définissent les huit compétences d'un travailleur de jeunesse dans un projet international<sup>4</sup> de la manière suivante :

- « - *Faciliter l'apprentissage individuel et collectif dans un environnement enrichissant/stimulant*
- *Développer des programmes d'activité*
- *Organiser et gérer les ressources (humaines et matérielles)*
- *Travailler en équipe avec succès*
- *Communiquer de façon significative avec les autres*
- *Promouvoir la compétence interculturelle*

- *Réseauter*

- *Développer une pratique d'évaluation pour faire le bilan et mettre en place les changements appropriés.* »

Cette impulsion des institutions européennes participe d'une approche managériale de la professionnalisation visant l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des services fournis par les travailleurs de jeunesse.

Or, l'analyse du matériau d'entretiens réalisée par l'INJEP souligne les limites de cette approche, en particulier pour des individus en transition professionnelle dans un secteur peu structuré. L'étude confirme d'abord que la montée en compétences ne peut se mesurer à la seule aune de l'accroissement des performances individuelles, comme l'avait déjà justement démontré G. Le Boterf : « *Un professionnel compétent ne peut se définir comme un assemblage de compétences à l'image d'un jeu de Lego® où vont venir s'emboîter plusieurs pièces élémentaires ou comme une addition de pièces détachées.* » [5] En clair, on ne peut pas dire simplement qu'un professionnel est plus compétent parce qu'il s'est approprié deux outils pédagogiques supplémentaires suite à une formation.

Ensuite, les compétences techniques – la planification d'un projet international ou le recours à une méthode pédagogique –, qui sont des compétences « dures », ou *hard skills*, [encadré Définitions, p. 3], sont survalorisées dans ces référentiels, laissant dans l'ombre les compétences sociales (*soft skills*), pourtant centrales dans les fonctions exercées par ces professionnels.

Or, cet intérêt pour les compétences « sociales » va croissant pour les acteurs du champ d'activité concerné en raison de leur rôle dans la construction des parcours personnels et professionnels<sup>5</sup>. Dès lors, il est apparu pertinent dans notre étude de proposer une autre lecture de la montée en compétences que celle qui consiste à comparer les compétences mises en œuvre un an après la formation avec les compétences standard déclinées dans les référentiels européens. Notre démarche d'analyse s'est alors centrée plus particulièrement sur les compétences sociales et sur le processus de transfert des apprentissages de la formation dans les pratiques professionnelles.



## comprendre

**Erasmus+ : Jeunesse en action est un programme européen favorisant la mobilité internationale dans un cadre non formel, c'est-à-dire hors de l'école et de l'université. Il s'adresse à tous les jeunes, sans condition de diplôme ou de statut, et leur propose des échanges, du volontariat européen et des séminaires d'échanges de réflexion sur les politiques de jeunesse. Mais il vise aussi les travailleurs de jeunesse à travers la mise en place de formations. Ces professionnels sont spécialisés dans l'accompagnement de jeunes – par exemple être tuteurs de volontaires – ou dans la mise en place d'actions de mobilité internationale, dans des structures associatives ou dans des collectivités territoriales.**

**Ces formations ont pour objectifs de faciliter la mobilité internationale des travailleurs de jeunes, de renforcer leurs compétences et d'améliorer ainsi la qualité du travail de jeunesse. Ces formations qui accueillent des professionnels de toute l'Union européenne sont systématiquement à dimension multiculturelle et couvrent une large gamme de thématiques comme, par exemple, la coopération transfrontalière dans le travail de jeunesse, la formation de tuteurs de service volontaire européen, la communication linguistique ou encore l'échange de pratiques sur la lutte contre la radicalisation ou bien sur la lutte contre les discriminations.**

## La valeur ajoutée des compétences sociales

Les compétences sociales sont des compétences mises en œuvre dans les interactions sociales, dans la communication avec autrui et qui mobilisent certains traits de personnalité et comportements (capacité d'écoute, respect d'autrui, par exemple). À la différence des performances attendues, définies dans les référentiels, ces compétences renvoient davantage à des potentialités entendues comme des « *capacités de produire une infinité de conduites adaptées à des situations nouvelles* » [2]. Ces compétences ont pour qualité d'être soit transversales soit transférables.

La mise en œuvre dans la pratique professionnelle, un an après la formation, de *compétences transversales* est patente dans l'analyse des entretiens réalisés. Nous mettons en avant les trois principales.

Au premier rang de celles-ci figure la compétence d'adaptation, très prisée par les recruteurs. Elle est définie par l'OCDE comme « *la capacité à appliquer des connaissances et des compétences acquises de manière significative avec souplesse et créativité en fonction des situations rencontrées* ». L'étude est riche d'exemples témoignant un an après la formation d'une ouverture au changement ou à l'inconnu, d'un ajustement de la manière d'agir face à ceux-ci, de la capacité d'y répondre efficacement. En lien avec l'adaptabilité, la deuxième compétence transversale consiste en une bonne *connaissance de soi* qui se décline en différentes aptitudes : la confiance en soi, l'estime de soi, l'optimisme, etc., dont nous avons pu constater le développement chez les professionnels enquêtés. Enfin, la *capacité à travailler en équipe* est mobilisée dans la pratique professionnelle : beaucoup d'interviewés soulignent leur plus grande appétence à travailler en groupe, au sein d'une équipe, de manière à pouvoir échanger et produire de l'intelligence collective.

De la même manière, l'étude donne à voir la mobilisation de *compétences transférables* : ainsi, les compétences interculturelles apparaissent aussi comme des *compétences sociales* qui s'acquièrent à travers les interactions générées par les échanges interculturels



### définition

Les *hard skills* sont des compétences démontrables, des connaissances techniques ou académiques acquises par un individu durant son parcours scolaire, universitaire, professionnel, et qui sont prouvées par l'obtention de diplômes, notes, certificats, grades, titres.

Les *soft skills* sont des compétences qui ne relèvent ni de savoirs, ni de savoir-faire techniques. L'OCDE les définit comme des « *compétences sociales et affectives* ».

L'apprentissage par l'expérience propose une démarche active et rapide de construction des compétences relationnelles et comportementales. Centré sur l'apprenant-acteur, il combine des éléments d'action, de réflexion, de soutien et de transfert.

et qui peuvent être remobilisées dans toute situation où des relations sociales sont à l'œuvre. La *communication interculturelle*, centrale parmi les compétences interculturelles, repose en particulier sur *l'aptitude à l'écoute active, le respect de l'autre, la prise en considération de la diversité*, lesquels peuvent être transposés dans toute situation de relation avec autrui. Dans la même perspective, la *communication linguistique* est le véhicule à travers lequel le professionnel développe ses relations interpersonnelles avec des jeunes, des organisations ou entre collègues. L'analyse montre qu'elle contribue au renforcement du leadership, entendu comme *capacité à prendre sa place*, tout en favorisant l'implication des autres. Ces qualités sont particulièrement attendues dans le management d'équipe. Enfin, on sait combien la *capacité de réseautage* est appréciée des organisations œuvrant dans le champ de la mobilité internationale ; elles en attendent un renforcement de leur capacité d'action et, plus précisément, le développement des projets avec de nouveaux partenaires. Pour les travailleurs de jeunesse à l'international, c'est également une dimension majeure de leur stratégie individuelle de professionnalisation. Aussi, cette aptitude à créer, entretenir, élargir son réseau constitue une carte maîtresse dans la valorisation des compétences dans tout champ d'activité.

### Les conditions d'appropriation des compétences sociales

Deux questions se posent alors à ce stade : comment acquiert-on ces compétences et comment transfère-t-on ces apprentissages dans la pratique ?

La première renvoie directement au processus d'apprentissage, tandis que la seconde amène à se poser la question de la mise en sens de ces apprentissages en vue de leur appropriation dans la pratique.

La littérature scientifique souligne la pertinence du processus d'apprentissage dans lequel l'individu est acteur de ses apprentissages, lesquels sont déterminés par le contexte dans lequel ils se situent et se construisent activement au travers de négociations sociales avec d'autres personnes. Ces caractéristiques (apprentissage constructif, autorégulé, situé et collaboratif) se retrouvent pleinement dans l'apprentissage par l'expérience à l'œuvre dans les formations Erasmus+, qui repose sur des démarches pédagogiques d'éducation non formelle.

Un des intérêts majeurs de l'apprentissage par l'expérience réside dans la « *réflexivité* » qu'il favorise. Cette réflexivité se traduit par de la prise de recul, de la distanciation par rapport à ses pratiques professionnelles et par des questionnements sur le positionnement occupé.

Notre étude montre l'importance de l'exercice de cette capacité réflexive pour permettre le transfert des apprentissages dans les pratiques professionnelles et l'appropriation des compétences sociales. Elle corrobore ainsi les travaux de Perrenoud (1999) quand il avance que « *la compétence ne suppose pas l'immédiateté, elle admet la réflexivité et le détour analytique. La réflexivité est donc au cœur de l'agir avec compétence* »<sup>6</sup>. La réflexivité peut être considérée comme « *une méta-compétence permettant de capitaliser chaque expérience pour en tirer des apprentissages et adapter son comportement* » (Theurelle-Stein *et al.*, 2017).

 méthodologie

Basée sur une approche qualitative, cette étude a donné lieu à la réalisation de trois vagues d'entretiens semi-directifs auprès de bénéficiaires des formations. Le protocole d'évaluation et plus particulièrement les guides d'entretiens qui en découlent ont été conçus dans le cadre d'un groupe de travail piloté par la coordination scientifique du réseau RAY et associant les douze pays concernés.

L'équipe de recherche française a sélectionné 36 participants ou participantes aux formations du programme avec l'appui de l'Agence française Erasmus+ Jeunesse et Sport. L'échantillon a été construit de manière contrastée, pour tenir compte de la diversité des profils des travailleurs et travailleuses de jeunesse, et pour questionner la montée en compétences permise par les formations dans des univers différenciés de travail et d'organisation.

Les bénéficiaires ont été interviewés à trois reprises : avant leur départ en formation, puis deux mois après, enfin un an après leur participation à ces formations, soit de décembre 2015 à août 2017. Il n'y a pas eu d'attrition entre les première et deuxième vagues d'entretiens. Pour la troisième vague, consacrée à l'analyse de la mise en œuvre des compétences dans la pratique, seules 20 personnes ont été interviewées parmi les 36 afin de se concentrer sur un panel de professionnels plus expérimentés et dans des situations de travail stables.

La capacité de réflexivité est aussi pertinente en ce qu'elle favorise un rapport positif à la formation, l'appétence pour apprendre à apprendre. Elle permet la prise de conscience des plus-values de la formation continue tout au long du parcours professionnel.

**Une autre conception de la professionnalisation, qui suppose une adaptation de l'offre de formation**

À l'inverse de la professionnalisation

impulsée par les instances européennes dans une perspective managériale, la professionnalisation relève plus en France de l'initiative des individus soucieux de consolider leur identité professionnelle, de maîtriser l'évolution de leur parcours, parfois de se voir confier plus de responsabilités. Or, les formations Erasmus+ à destination des travailleurs de jeunesse sont aujourd'hui majoritairement pensées avec une orientation techniciste, sans distinguer les besoins des jeunes en insertion professionnelle et ceux des

professionnels plus expérimentés du travail de jeunesse international. Donner à ces derniers la capacité de diriger eux-mêmes leurs apprentissages (auto-régulation) tout en les construisant en interaction sociale et en collaboration avec les autres, notamment par des échanges de pratiques entre pairs, des mises en situation réelle ou encore en offrant davantage d'espace et de temps de réflexivité, est une piste permettant à la fois la visibilité et la reconnaissance des compétences sociales, transversales et transférables, ainsi qu'une plus grande maîtrise de la conduite des parcours professionnels. La professionnalisation passe à l'évidence par un reformatage de l'offre de formation permettant de construire de véritables parcours de formation continue.

1. Pantea M.C., Mapping of competences needed by youth workers to support young people in international learning mobility projects, *revue de littérature*, 2012. [https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-2721/Mapping\\_of\\_competencies\\_Final.pdf](https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-2721/Mapping_of_competencies_Final.pdf)
2. <https://www.coe.int/en/web/youth-portfolio/youth-work-competence>
3. [https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-3460/CompetencemodelForYoutworker\\_Online-web.pdf](https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-3460/CompetencemodelForYoutworker_Online-web.pdf)
4. Ces huit familles de compétences se déclinent en savoirs, attitudes et comportements, savoir-faire.
5. Des opérateurs de la mobilité internationale – l'OFAJ, l'OFQJ, l'INSUP et UWE – ont développé un partenariat dans le cadre du projet européen AKI « en vue de valoriser les compétences transversales acquises par les jeunes dans une mobilité internationale hors cursus scolaire et universitaire ». Il se matérialise dans une application : <https://www.aki-mobility.org/fr/projet-aki-erasmus/>
6. Perrenoud P., Enseigner, agir dans l'urgence, décider dans l'incertitude, *ESF*, 2<sup>e</sup> édition, 1999.

 sources bibliographiques

- [1] Commission européenne, *Quality Youth Work. A common framework for the further development of Youth Work*. Report of the Expert Group on Youth work quality systems in the EU Member States, 2015. [http://ec.europa.eu/assets/eac/youth/library/reports/quality-youth-work\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/youth/library/reports/quality-youth-work_en.pdf).
- [2] Cortesero R., « La notion de compétences. Clarifier le concept, en mesurer les enjeux », *Jeunesses études et synthèses* n° 12, INJEP, 2013.
- [3] Crochu E., Labadie F., *Les effets des formations destinées aux travailleurs de jeunesse dans le programme Erasmus + : Jeunesse en action. Quelle montée en compétences ?*, « INJEP Notes & rapports », rapport d'étude, 2018.
- [4] Lainé F., « Compétences transversales et compétences transférables : des compétences qui facilitent la mobilité professionnelle », *La Note d'analyse*, n° 219, Centre d'analyse stratégique, 2011.
- [5] Le Boterf, G., « Agir en professionnel compétent et avec éthique. Halte au "tout compétences" ! », *Éthique publique*, vol. 19, n° 1, 2017.
- [6] Schild H., Connolly N., Labadie F., Vanhee J., Williamson W. (eds), « Thinking seriously about Youth Work. And how to prepare people to do it », *Youth Knowledge #20*, YouthPartnership, Union européenne, Conseil de l'Europe, 2017.
- [7] Talleu C., « La mobilité internationale des jeunes dans un cadre non formel », *revue de littérature*, INJEPR/03, 2017. [www.injep.fr](http://www.injep.fr).
- [8] Wittorski R., « La professionnalisation », *Savoirs* 2008/2, (n° 17) : 9-36, 2008.

INJEP ANALYSES & SYNTHÈSES figure dès sa parution sur le site internet de l'INJEP : [www.injep.fr](http://www.injep.fr) (rubrique « publications »)

Directeur de la publication : Thibaut de Saint Pol. Comité éditorial : Aude Kerivel, Francine Labadie, Laurent Lardeux, Quentin Francou. Rédacteur en chef : Roch Sonnet. Correction : Sabrina Bendersky. Mise en page : Catherine Hossard. Impression : Centr'imprim – Issoudun. ISSN 2555-1116.

