

Opinion | Soft skills et expérimentiel : une occasion gâchée 🗞️

Alain Kerjean, Denis Cristol et Thierry Picq défendent le modèle expérimentiel, peu mis en place en France alors qu'il est particulièrement pertinent, selon eux, dans un monde saturé de connaissances accessibles mais qui ne s'approprient vraiment que dans la mise en action.



Tribune publiée le 19 février 2025 sur la plateforme Le Cercle du Journal Les Échos

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle>

Un rapport d'évaluation de la Cour des comptes vient de révéler l'échec retentissant du *Plan d'investissement dans les compétences* (PIC 2018-2023), doté initialement d'un budget de 13,8 milliards d'euros. Face à l'obsolescence accélérée des métiers il s'agissait d'investir massivement dans des expérimentations innovantes pour le développement des compétences interpersonnelles et émotionnelles (*Soft skills*) complétant les compétences techniques (*Hard skills*). Transférables d'un poste à l'autre, d'un métier à l'autre, ces compétences humaines vont rester des atouts essentiels des actifs dans un marché du travail en mutation.

Plusieurs rapports au gouvernement ont montré le « sévère retard » de la France dans ce domaine, la nécessité de former les formateurs à des approches fondées sur des pédagogies actives et des « démarches expérimentielles », sans les définir. D'où l'initiative de notre Collectif *pro bono* INEX (*Institut National Expérimentiel*) : organiser, former et certifier, à l'instar d'autres pays, la communauté des professionnels de la formation initiale et continue se référant au modèle pédagogique Expérimentiel. Lancée en décembre 2022 par une série de 5 tribunes, ce projet suscita l'intérêt d'élus et de hauts fonctionnaires. Nous pensions que nous allions obtenir les quelques millions liés à la création de l'organe national de référence de l'Expérimentiel dans la dernière année du programme PIC, riche encore de 9 milliards d'euros. Or, personne n'a vu dans ce projet une occasion à ne pas laisser passer.

Suivant la Cour des comptes, « l'État a été incapable de concevoir et de mettre en œuvre une réforme structurelle ». Le plan d'investissement dans la transformation de la formation est vite devenu une aubaine de financement pour des dispositifs existants. Il n'a même pas été possible de déterminer le nombre de formations nouvelles « sortant de l'apprentissage trop académique qui rebute et décourage ». Aucune amélioration de l'accès à la formation des personnes les plus éloignées de l'emploi n'a été constatée. Quant au pilotage du dispositif, d'aucuns parlent de concours d'incompétence. Ce dont nous souffrons, c'est de la résistance colossale des administrations à tout ce qui innove et des "modèles mentaux dominants" de toute la chaîne de production de savoirs.

Bis repetita placent, sans même attendre l'évaluation du programme précédent, les 3,9 milliards d'un PIC 2 (2024-2027) ont été répartis entre les régions depuis un an. Toujours optimistes, nous revenons à la charge en invitant dirigeants et formateurs à créer un Fonds de Dotation dédié aux soft skills et à l'Expérimentiel avec l'ambition d'accélérer la transformation pédagogique en France.

Reconnu dans une quarantaine de pays, par l'UE et par l'OCDE, le modèle Expérimentiel a démontré son impact positif en France pendant un quart de siècle (1987-2011) pour la jeunesse, l'insertion et les entreprises. Novateur à l'époque par son support pédagogique (des métaphores et des défis à relever hors de la salle de cours sollicitant toute la personne) il l'est encore plus aujourd'hui dans un monde saturé de connaissances accessibles mais qui ne s'approprient vraiment que dans la mise en action. Le modèle Expérimentiel (qui inspire bien des méthodes innovantes) favorise un apprentissage vivant, adaptatif et incarné, où l'expérimentation, la facilitation et la réflexivité jouent un rôle central dans la transformation des individus et des collectifs.

Alain KERJEAN, diplômé en droit international de la Sorbonne Paris I, fondateur d'Expérimentiel France

Denis CRISTOL, chercheur associé en sciences de l'éducation de l'Université Paris X-Nanterre, consultant en apprenance collective

Thierry PICQ, docteur en gestion, enseignant-chercheur de l'Emlyon Business School