



HAL
open science

Étude qualitative du programme “ Valoriser son image pro ” dans le cadre du Plan d’Investissement dans les Compétences. Synthèse

Christian Laubressac, Even Loarer, Julien Gaffiot, Mathilde Caro, Nathalie Prudhomme Mougine, Patrick Werquin, Sophie Tripon, Laurence Ruiiu, Isabelle Fort

► To cite this version:

Christian Laubressac, Even Loarer, Julien Gaffiot, Mathilde Caro, Nathalie Prudhomme Mougine, et al.. Étude qualitative du programme “ Valoriser son image pro ” dans le cadre du Plan d’Investissement dans les Compétences. Synthèse. n° 50, Ministère du travail; Darès. 2022. hal-04082278

HAL Id: hal-04082278

<https://cnam.hal.science/hal-04082278v1>

Submitted on 7 Jul 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

• RAPPORT D'ÉTUDES •

MARS 2023
N° 50

Étude qualitative du programme « Valoriser son image pro » dans le cadre du Plan d'Investissement dans les Compétences

Synthèse

Christian Laubressac
Julien Gaffiot
Mathilde Caro
Asdo études

Even Loarer
Nathalie Prudhomme Mouglin
Patrick Werquin
Sophie Tripon
Laurence Ruiu
Isabelle Fort
Cnam/Inetop

Synthèse

Le contexte et les enjeux de l'évaluation

Dans le cadre du déploiement du Plan d'investissement dans les compétences (Pic) la Direction Générale de Pôle Emploi a élaboré la prestation « Valoriser son image professionnelle » (VSI), **visant le développement des savoir-être professionnels pour l'employabilité.**

Lancée au second semestre 2018 à l'échelle nationale, cette prestation a été conçue pour répondre aux attentes des conseillers Pôle Emploi et des employeurs, qui rencontrent une difficulté de recrutement et de maintien dans l'emploi de candidats dont on suppose qu'ils ne maîtrisent pas tous les prérequis pour accéder à l'emploi. Les employeurs pointent en particulier un manque de maîtrise des codes de communication interpersonnelle, et plus généralement un décalage entre leurs attentes et ce que les demandeurs d'emploi proposent et mettent en avant dans leur candidature. Ce constat traduit **l'intérêt accordé aux savoir-être professionnels. Ils tendent à revêtir une importance au moins aussi grande que les savoir-faire et les diplômes.**

VSI s'adresse à tout demandeur d'emploi – quel que soit son niveau de qualification – pour lequel un axe d'amélioration est détecté sur le champ des savoir-être professionnels et/ou de la connaissance et de la maîtrise des codes en vigueur au sein des entreprises. La prestation doit toutefois concerner les situations de demandeurs d'emplois capables de se projeter sur un métier ou un secteur professionnel.

Sur le plan national, 80 prestataires mettent en œuvre la prestation, qui alterne **des temps individuels et des temps collectifs**, avec un groupe de bénéficiaires allant de cinq à une dizaine de personnes, sur une durée de quinze jours. Un « parcours socle » de cinq jours prévoit trois modules : « les savoir-être professionnels », « dans la peau du recruteur » et

« mise en pratique ». Un « parcours optionnel » d'un jour, la semaine suivante, propose d'approfondir les acquis du demandeur d'emploi autour d'une dimension particulière du savoir-être professionnel. Trois entretiens – de contractualisation, de mi-parcours et de bilan – rythment le déroulement de la prestation, et mobilisent un outil de mesure des *soft skills* (AssessFirst), qui prend la forme d'un test attribuant aux participants des scores de progression sur différents items.

Le présent rapport porte sur l'évaluation qualitative de la prestation VSI, réalisée par le cabinet Asdo études et l'institut Inetop (Cnam). D'une part, il s'agit d'étudier la mise en œuvre et les effets de la prestation VSI, afin d'apprécier ses effets sur le bénéficiaire, son comportement, ses savoir-être et ses représentations. D'autre part, il s'agit de contribuer à une meilleure connaissance des possibilités d'apprentissage des savoir-être dans le cadre d'une formation.

La méthode de l'évaluation qualitative

L'étude s'appuie sur six approches monographiques, dans trois régions différentes, à raison de deux sites par région. Les sites ont été choisis pour représenter des contextes socio-démographiques et socio-économiques variés. Ont ainsi été retenus des territoires attractifs mais comportant un taux de chômage élevé, des zones urbaines de bassins d'emplois denses et dynamiques, et des zones rurales prenant en compte une dimension industrielle. Le panel est composé de types de prestataires différenciés, notamment en termes d'historique et de spécialisation (organismes de formation spécialisés dans la reconversion professionnelle, d'autres dans l'accompagnement de réorganisations et dans les mobilités professionnelles, ou encore dans l'insertion).

Sur chaque site, une série d'entretiens et d'observations ont été réalisés auprès de différents acteurs, suivant l'écosystème de la prestation. En premier lieu, auprès d'agences Pôle Emploi (direction et conseillers prescripteurs). En second lieu, auprès des opérateurs en charge de la prestation (entretiens avec la direction et les formateurs). Nous avons aussi observé, pendant quatre jours (module socle et optionnel) la mise en œuvre de la prestation. En troisième lieu, une cohorte de bénéficiaires a été constituée, suivant un recueil de données séquencé en trois grandes vagues d'entretiens : avant le démarrage effectif de la prestation, juste après, et plusieurs mois après

la prestation. L'entretien sociologique avec les bénéficiaires a été systématiquement complété par la mobilisation d'un outil de mesure psychométrique développé par l'Inetop, afin d'objectiver l'évolution des représentations des bénéficiaires, de leur estime de soi et de leur apprentissage des savoir-être professionnels. Enfin, des entretiens avec douze entreprises – recrutant dans les domaines d'activités des demandeurs d'emploi rencontrés, et situées à proximité des sites étudiés – ont été réalisés, représentant des secteurs d'activité différents.

Une évaluation quantitative, réalisée par l'INSEAD, est en cours. Ses résultats viendront compléter ceux de la présente étude qualitative.

Les savoir-être professionnels, une notion souffrant d'un défaut de conceptualisation.

Avant d'étudier la mise en œuvre et les effets de la prestation, le rapport propose de revenir sur la notion de savoir-être professionnel – ou de *soft skills* – qui **se caractérise par un grand flou définitionnel**. En premier lieu, la question de leur développement fait question : ils sont tantôt décrits comme des compétences acquises, tantôt comme des traits innés de personnalité. Parfois assimilés de façon réductrice aux compétences « non-formelles » (acquises de façon non intentionnelle dans les activités de la vie quotidienne, par opposition aux *hard-skills* qui seraient acquis à l'occasion des formations scolaires et professionnelles), ils peuvent également être décrits comme renvoyant exclusivement aux compétences émotionnelles et sociales. Par ailleurs, leur transversalité et leur transférabilité, malgré un consensus apparent sur ce point, suscitent des appels à la prudence de certains chercheurs.

Dans la littérature comme dans les pratiques managériales, émerge une infinité de listes de *soft-skills*, aux descriptions non stabilisées et aux typologies variables, qui se caractérisent par des approximations conceptuelles. **Malgré cette absence de conceptualisation scientifique rigoureuse, les *soft skills* se sont progressivement imposées comme incontournables** dans différents domaines tels que le management, la formation professionnelle

(notamment dans les bilans de compétences) et les politiques publiques de l'emploi.

Se pose alors la question de l'opérationnalité de leur apprentissage dans le cadre de formations. Deux approches se confrontent. S'il s'agit de compétences, les savoir-être en possèdent les propriétés, et peuvent donc être apprises. Cependant, dès lors qu'elles sont assimilées à la personnalité et considérées comme innées, les *soft skills* apparaissent peu évolutives. Si la littérature donne à voir un défaut de conceptualisation, ce flou est renforcé par **le manque de travaux empiriques consacrés à des programmes de développement des *soft skills* et à l'étude de leur efficacité**. La question est pourtant de savoir s'il est possible de former aux savoir-être, qui s'inscrivent désormais au cœur des politiques publiques de l'emploi.

Des logiques de prescription à l'épreuve des forces et des difficultés spécifiques à VSI.

VSI est une prestation phare pour les directions d'agence car elle **permet de légitimer les savoir-être comme un objet de travail à part entière**. La prestation occupe une place importante dans l'offre de services de Pôle Emploi non seulement car elle représente un volume conséquent de prestations, mais aussi parce qu'elle suscite une forte satisfaction chez les demandeurs d'emploi et les conseillers.

Dans plusieurs cas, la prescription de la prestation est adaptée aux rythmes du marché local de l'emploi : les objectifs sont ajustés au calendrier des actions collectives et des dispositifs de mise en relation des demandeurs d'emploi et des employeurs (par exemple, recrutements saisonniers, *job dating*...). Dans cette optique, la prestation est conçue comme une préparation des demandeurs d'emploi à la rencontre avec des recruteurs, afin de maximiser leurs chances d'embauche.

Si VSI est bien accueillie et fait partie des prestations bien prescrites et consommées, elle n'apparaît pas toujours aisée à prescrire pour les conseillers. La valeur ajoutée de VSI est son

caractère innovant : elle ne se positionne pas seulement sur l'image des personnes, en termes de socio-esthétique, mais bien sur les compétences transversales. Les difficultés de prescription relèvent du registre personnel mobilisé – interrogeant les attitudes, comportements et manières de se présenter – plus délicat à traiter que les compétences techniques. VSI va ainsi permettre d'aborder ou de traiter des questions qu'on n'ose pas toujours aborder dans la relation d'accompagnement ; mais il faut également, dans de nombreux cas, convaincre la personne que les savoir-être sont importants et qu'ils sont parfois déterminants pour réussir les entretiens de recrutement. Une grande partie des prescriptions ne se concrétise pas en adhésion au regard de ces difficultés, mais aussi de freins logistiques, de la durée de la formation, ou encore du fait de son approche collective, source d'appréhension pour certains demandeurs d'emploi.

Si **VSI s'adresse potentiellement à tout demandeur d'emploi, les pratiques de prescriptions peuvent différer** selon les agences et les agents. Si certains la voient plutôt destinée à des agents du tertiaire, d'autres conseillers soulignent l'intérêt pour des ouvriers de recourir à VSI dans l'optique de valoriser des compétences acquises grâce à l'expérience professionnelle mais non sanctionnées par des diplômes.

Les conseillers montrent que **VSI peut s'inscrire à différents moments du parcours du demandeur d'emploi**. Le premier usage est le prolongement de l'élaboration d'un projet professionnel : la personne doit alors avoir un métier identifié, afin de savoir quelles compétences et atouts sont à valoriser. Un second usage est de penser VSI comme une ressource pour traiter des problématiques individuelles des demandeurs d'emploi qui, si elles ne sont pas toujours directement formulées en termes de compétences professionnelles, sont considérées comme autant de freins altérant leur capacité à se positionner de façon efficace sur le marché de l'emploi. Les catégories employées font davantage appel à un registre psychologique centré sur « l'estime de soi » et « la confiance ».

Les conseillers en agence mettent aussi en évidence **plusieurs critères qui conduisent à la prescription de VSI : échecs successifs lors des entretiens d'embauche, manifestations de manque de confiance, traumatisme professionnel à la suite d'un licenciement**, peur d'affronter un employeur, comportement manifestement inadapté du point de vue des normes sociales en entretien, ou encore, difficultés manifestes à nommer et valoriser ses compétences.

La prescription VSI répond finalement à quatre **enjeux d'ordre opérationnel**. L'enjeu le plus manifeste concerne la prise de conscience de l'importance des savoir-être professionnels, leur renforcement et leur valorisation chez les demandeurs d'emploi. Le second est la reprise de confiance, pour restimuler la dynamique de recherche du demandeur d'emploi. La troisième relève de l'incorporation de normes comportementales et communicationnelles. Le dernier étant de retrouver des habitudes professionnelles par l'insertion dans un collectif et un rythme de formation.

Un public bénéficiaire hétérogène en termes d'âge, de genre, de professions et de parcours professionnels.

La mise en perspective des données statistiques disponibles pour les années 2020 / 2021 et des données qualitatives recueillies lors de l'étude donne à voir les grandes caractéristiques du public bénéficiaire.

Du point de vue du genre, VSI concerne **plus de femmes que d'hommes**. La prestation est **intergénérationnelle**, et concerne aussi bien des jeunes de moins de 26 ans que des personnes plus âgées. **Tous les niveaux de qualifications sont représentés** : les niveaux BEP/CAP et infra représentent plus d'un tiers des entrées sur la prestation, et les demandeurs d'emplois au-delà de bac +2 près d'un quart (ce public étant surreprésenté par rapport à son poids dans la population des demandeurs d'emploi). Le public cible du Pic est présent et représente un peu moins de la moitié des entrées : personnes peu qualifiées, résidents des quartiers

prioritaires de la politique de la Ville, demandeurs d'emploi bénéficiaires de l'obligation d'emploi.

Parmi cette diversité, l'étude qualitative met en lumière **des profils et trajectoires types**, qui touchent toutes les catégories professionnelles. Les jeunes avec peu d'expérience en insertion sur le marché de l'emploi et les seniors en recherche d'emploi en doute sur leur employabilité se retrouvent dans le cadre de cette prestation. Sont aussi représentées les femmes ayant été mères au foyer pendant plusieurs années et s'inscrivant dans un parcours de retour à l'emploi, ainsi que des personnes ayant un parcours de migration et ne disposant pas d'équivalence de leurs diplômes en France. Les demandeurs d'emploi ayant effectué leur carrière dans une entreprise unique, sans expérience d'entretiens d'embauche, sont aussi identifiés. Enfin, des personnes en état d'anxiété professionnelle, voire en post *burn-out* se présentent comme un profil récurrent.

Les groupes constitués lors des prestations ne le sont pas en termes de profils similaires, de secteur de métier, ou encore de niveau de diplôme. **Cette hétérogénéité du public constitue une richesse**, aux yeux des formateurs comme des participants.

Le regard du recruteur sur les savoir-être : l'importance paradoxale des apparences.

Si les savoir-être revêtent une importance cruciale pour les recruteurs enquêtés, ils ne font ni l'objet d'une conceptualisation rigoureuse, ni d'une objectivation méthodique. Les savoir-être sont principalement définis par les recruteurs en négatif : c'est ce qui n'apparaît pas sur le CV. **L'entretien en face à face demeure ainsi leur principal outil d'évaluation** des savoir-être professionnels des candidats.

L'importance des savoir-être dans la formation du jugement du recruteur sur le candidat se manifeste essentiellement selon deux modalités. La première, selon laquelle le savoir-être se rattache à la capacité d'adopter les us et coutumes du monde de l'entreprise, ou la seconde, selon laquelle il se rattache plus directement à l'exercice d'un métier, défini par des

objectifs de production et des compétences spécialisées.

Si l'entretien de recrutement est très faiblement considéré comme un moyen fiable de détecter des signes d'efficacité professionnelle d'un candidat – la période d'essai est systématiquement mentionnée comme relevant de cette dimension –, **il est en revanche conçu comme un moyen privilégié d'apprécier l'implication (la « motivation », « l'envie ») et la conformité (la « rigueur », la « présentation ») d'un candidat.**

Paradoxalement, ces deux dimensions du savoir-être, conçues par les recruteurs comme des descripteurs de l'employabilité d'un individu, se trouvent dans la plupart des cas saisis par **une lecture essentiellement intuitive des impressions produites par le candidat**. À cette opacité de la situation d'entretien, imposant de produire une évaluation des qualités fondamentales d'un candidat sur la base d'« indices » verbaux et comportementaux, correspond une attente forte adressée au candidat : **charge à lui de s'exercer à se « mettre en valeur », et d'une certaine manière, à se mettre en scène**, pour lever les incertitudes du recruteur.

La mise en œuvre du programme VSI : des objectifs cristallisés autour de l'entretien d'embauche.

Les contenus théoriques et pratiques de la prestation sont articulés autour d'un **enjeu central qui fait figure de fil rouge : réussir l'entretien d'embauche**. La prestation s'ouvre ainsi sur une sensibilisation à l'importance croissante des savoir-être dans les processus de recrutement et dans les attentes des employeurs, situant la prestation dans une **perspective pragmatique de retour à l'emploi**.

L'observation des sessions VSI révèle une forme particulière de mobilisation de la notion de savoir-être : **on travaille plus avec les savoir-être qu'on ne les travaille directement, comme une compétence qu'il s'agirait d'acquérir**.

Le référentiel des savoir-être professionnels de Pôle Emploi¹ remplit alors une fonction précise, qui est celle de fournir un support offrant aux participants un ensemble d'outils théoriques, rhétoriques et pratiques pour repenser à la fois leur identité professionnelle et leur rapport au monde du travail.

Une typologie des formes du travail avec les savoir-être a pu être identifiée. Il s'agit, d'une part, de **travailler le rapport à soi et à ses compétences** : en requalifiant (en nommant et en identifiant ses compétences) ; et en valorisant (en produisant un discours sur soi). D'autre part, il s'agit de **travailler le rapport à la situation de recrutement** : en dévoilant ses coulisses (en révélant les attentes normatives qui structurent le marché de l'emploi), et en apprenant à performer (c'est-à-dire à se mettre en scène).

En définitive, ce qui est montré aux participants, c'est que la réussite d'un entretien de recrutement dépend, au-delà de l'adéquation entre ses compétences et les exigences professionnelles inscrites dans le poste pour lequel on candidate, **d'une capacité à maîtriser les impressions qui se dégagent d'une posture, d'une façon de se présenter et de se raconter**, ces indices pouvant à tout moment être lus comme le signe de la présence ou de l'absence d'un savoir-être.

Au-delà de ce travail avec les savoir-être, **VSI est aussi l'occasion d'aborder des aspects pragmatiques de la démarche de recherche d'emploi** qui, s'ils peuvent sortir du cadre prévu de la prestation, sont conçus par les formateurs comme un indispensable prolongement concret aux contenus pédagogiques délivrés. Des outils et techniques pour candidater sont transmis aux participants, et l'objectif des formateurs est de permettre aux bénéficiaires de « sortir avec un plan d'action ».

Des effets dans l'ensemble bénéfiques pour les demandeurs d'emploi, à court et moyen terme.

Si la méconnaissance de la prestation est largement partagée par les bénéficiaires en amont de la prestation, l'ensemble de ceux qui l'ont réalisée dans son intégralité manifestent une forte satisfaction, qui repose sur des effets positifs à court terme.

En sortant de VSI, les effets bénéfiques sont tangibles et reposent sur trois facteurs. Premièrement, sur un **sentiment de reconnaissance**, au regard du contexte d'écoute qualifié de « bienveillant », « convivial », et portant une attention particulière à l'expérience vécue de la personne. L'environnement matériel y contribue aussi : les locaux modernes et lumineux, l'usage d'outils pédagogiques innovants et les repas offerts le midi se présentent comme des marques de considération. Deuxièmement, les participants valorisent **un apprentissage pragmatique**, permettant d'appréhender concrètement l'épreuve de l'entretien de recrutement. Troisièmement, ils soulignent **l'engagement d'une dynamique de réassurance**, attribuée au collectif, et notamment au partage de difficultés rencontrées dans le parcours de recherche d'emploi, permettant de rompre le sentiment d'isolement souvent associé au statut disqualifié de demandeur d'emploi, et de « départiculariser » sa situation. L'outil AssessFirst est par ailleurs valorisé pour la mesure d'une progression, qui renforce cette dynamique de réassurance.

À moyen terme, les effets sur le retour à l'emploi se lisent dans trois types de parcours des bénéficiaires de VSI, six mois après la prestation.

Parmi les bénéficiaires de VSI ayant accédé à l'emploi, **les jeunes valorisent nettement les effets de VSI sur leur parcours**, et principalement dans la réussite de l'entretien d'embauche, attribuée à « l'entraînement » exercé lors de la prestation. D'autres bénéficiaires relèvent « **l'effet boost** » de

¹ L'autonomie, la capacité de décision, la curiosité, la force de proposition, la persévérance, la prise de recul, la capacité d'adaptation, la gestion du stress, la réactivité, la rigueur, le

sens de l'organisation, la capacité à fédérer, le sens de la communication et le travail en équipe.

VSI et adossent leur réussite à une reprise de confiance engagée au cours de la prestation. En revanche, d'autres bénéficiaires ne mesurent que peu d'effets de la prestation sur leur retour à l'emploi car ils s'inscrivent dans un parcours cyclique et insatisfaisant (occupant des postes qui ne correspondent pas à leurs attentes et/ou aux conditions précaires).

Un second type de parcours renvoie aux bénéficiaires qui s'engagent dans une formation après la prestation. La plupart soulignent que **VSI a joué un rôle dans la construction de leur projet professionnel**. Pour certains, VSI a soulevé un « déclic » de reconversion : la prise de conscience et l'identification de certains savoir-être et savoir-faire professionnels les a conduits à ajuster leur projet. Pour d'autres qui sont déjà dans un parcours de formation, VSI se présente comme une ressource, en tant qu'accompagnement individualisé et soutien aux démarches (par exemple, de recherche d'alternance pour des jeunes).

Les bénéficiaires de VSI en recherche d'emploi plus de six mois après la prestation représentent un troisième parcours. À court terme, on ne mesure aucun effet de VSI sur ce profil : les bénéficiaires appartenant à cette catégorie évoquent des freins périphériques importants qui empêchent leur retour à l'emploi (contraintes d'emploi du temps, permis pour accéder à certains métiers...). Certains bénéficiaires soulignent toutefois avoir apprécié la prestation pour sa dynamique collective.

L'évaluation des effets par le questionnaire psychométrique conçu par l'Inetop conforte la perception des bénéficiaires et des formateurs, notamment en termes de mobilisation et **de renforcement de la confiance en soi, et de réduction de l'anxiété relative aux situations de recrutement**.

Si les effets positifs sont tangibles, certaines limites peuvent toutefois être émises. Elles résident, d'une part, dans **le risque d'un faible accompagnement post-VSI** : le manque de suivi personnalisé par un conseiller peu de temps après la prestation et le manque d'occasion de mise en pratique favorise

l'érosion des effets positifs. D'autre part, il s'agit de soulever un point de vigilance selon lequel l'exposition à répétition au regard des autres peut bloquer l'apprentissage vicariant (c'est-à-dire l'apprentissage par observation) des personnes souffrant d'anxiété sociale, qui tirent alors moins de bénéfices de la prestation. Cette configuration peut même **renforcer un sentiment d'échec et les fragiliser davantage**, favorisant l'imputation exclusive de cet échec à soi sans prendre en compte des facteurs environnementaux qui ont pu influencer sur cette situation d'échec.

VSI permet l'acquisition d'une compétence spécifique : la clairvoyance normative.

L'étude qualitative montre que VSI ne permet pas à proprement parler d'« apprendre » à « maîtriser » les quatorze savoir-être présentés dans le référentiel de Pôle Emploi. Cependant, elle met en lumière l'apprentissage d'un savoir-être situé hors du référentiel, la clairvoyance normative, qui se présente comme l'effet majeur de VSI. En contexte de recherche d'emploi et de recrutement, **cette compétence se rapporte à l'identification et à l'adoption des comportements et attitudes socialement attendus, parce que contribuant à une évaluation favorable des candidats**.

Disposer d'une connaissance des normes sociales n'implique pas nécessairement d'adhérer à ces normes mais constitue en revanche un atout majeur dans les entretiens de recrutement. Il apparaît que **VSI forme collectivement des demandeurs d'emploi à la connaissance et à l'utilisation de normes sociales propres au milieu professionnel, de sorte qu'ils soient en mesure de susciter une évaluation positive** de recruteurs. La majorité des bénéficiaires semblent ainsi avoir développé une clairvoyance normative qui a renforcé leur sentiment d'efficacité personnelle lors des entretiens d'embauche, et plus généralement dans le monde du travail.

La clairvoyance normative repose sur certaines **conditions d'acquisition**, auxquelles correspond VSI. Entre autres, un environnement préventif et

inclusif, où les personnes mettent en œuvre leurs capacités, et où elles sont exposées à l'activité d'un autrui auquel elles s'identifient pour favoriser un apprentissage par imitation. Il s'agit de créer une occasion de repérer des modes opératoires, attitudes et comportements efficaces que l'on se sent en mesure de reproduire à son tour et ainsi, de développer son sentiment de compétence. Le rôle des *feed-back* de l'environnement social sur le résultat des actions est aussi central : ils apportent des informations qui étayent le développement des sentiments d'efficacité personnelle. La prestation VSI incite aussi à un travail réflexif et d'intelligence collective par des *debriefings*, qui favorisent ces effets positifs, en suscitant la décentration.

Cette acquisition de la clairvoyance normative peut cependant se heurter à une limite, qui repose sur le risque d'une confusion entre le registre de l'« utilité sociale » et celui de la « désirabilité sociale ». Il s'agit de distinguer la clairvoyance normative d'utilité sociale – destinée à susciter une évaluation positive fondée sur l'identification de compétences objectivables correspondant aux besoins d'une organisation – de celle de désirabilité sociale, renvoyant à des attentes sociales portant sur des attributs sociaux, physiques ou comportementaux, sans lien avec un enjeu professionnel, et potentiellement discriminatoire.

En conclusion

L'étude montre que VSI génère une forte satisfaction. Parmi les effets positifs identifiés, plusieurs sont d'ordre générique. Ils peuvent être constatés pour d'autres formations qui concernent des actions portant sur la « mobilisation/remobilisation » de demandeurs d'emploi : **les personnes reprennent confiance en elles et reprennent espoir dans leurs possibilités d'insertion professionnelle**. L'établissement de dynamiques de groupes solidaires et la présence de formateurs bienveillants et encourageants sont des facteurs de succès ; à l'instar de VSI qui agit fortement sur le registre de la « confiance en soi ». Si ces effets positifs sont précieux, ils tendent souvent à se diluer

dans le temps s'ils ne sont pas relayés et confortés par des avancées dans le parcours du demandeur d'emploi.

Au-delà de ces effets génériques, VSI comporte des **effets spécifiques**. La prestation se traduit par des **bénéfices opérationnels immédiats** pour les bénéficiaires, car elle constitue un véritable terrain d'entraînement pour des demandeurs d'emplois en attente de conseils et bonnes pratiques pour valoriser leur candidature.

En outre, VSI s'inscrit dans une démarche « compétences » qui est largement valorisée par l'ensemble des parties prenantes, notamment les demandeurs d'emploi. Ces derniers valorisent les différentes séquences permettant, d'une part, d'**identifier des compétences dites « informelles ou non-formelles »** (c'est-à-dire non sanctionnées par un diplôme ou une expérience professionnelle avérée), et d'autre part, **des compétences dites « transférables »** (c'est-à-dire acquises dans un contexte mais valorisables dans un autre).

VSI permet aussi d'identifier le registre des « savoir-être » : la plus-value de la prestation est de permettre de se situer sur le registre des compétences, de découvrir que l'on en a, de pouvoir les mettre en mots et les mobiliser lors de l'étape clé sur le chemin de l'accès à l'emploi, l'entretien de recrutement. **VSI permet d'incarner cette approche par compétence et de la décliner opérationnellement, et ce, pour des publics très différents.**

Si le développement et le travail des 14 savoir-être identifiés par Pôle Emploi est atteint de manière très partielle, ce résultat est relativement peu étonnant. VSI est peu prescrit dans cette optique, le temps et les outils dont disposent les organismes de formation ne permettent pas de travailler à l'acquisition de chacun de ces savoir-être. La prestation est davantage conçue et **mise en œuvre pour faciliter la prise de conscience de l'importance de savoir-être que pour travailler à leur acquisition.**

La véritable plus-value de VSI est l'apprentissage de la clairvoyance normative par rapport à une situation de recrutement. Cette compétence est essentielle pour les demandeurs d'emploi qui **découvrent dans le cadre**

de la prestation les « coulisses » du recrutement et en saisissent les attendus implicites. Cela entre en forte résonance avec les pratiques des employeurs en matière de recrutement.

Le succès de VSI repose ainsi sur quelques facteurs clés. En premier lieu, la prestation apporte des **réponses à un large éventail de situations et de publics** (en termes d'âge, de secteurs d'activité ou encore niveau de diplôme) : en fonction des besoins, VSI permet une acculturation aux codes du marché de l'emploi et du monde de l'entreprise, ou un travail permettant d'identifier et de valoriser ses compétences.

La force de VSI repose sur la **plus-value du collectif et de l'approche pédagogique** développée, tournées vers l'expérience et la réflexivité. Il apparaît finalement que VSI joue fortement sur le sentiment d'efficacité personnel.

Enfin, **le rôle du formateur est un atout majeur du dispositif.** Dans les prestations observées, leur profil se caractérise par un parcours jalonné de multiples expériences professionnelles et de reconversions, qui leur permet d'avoir la capacité de parler et d'incarner ainsi différents secteurs, d'illustrer des savoir-être pluriels. S'ils disposent d'une trame type et d'un déroulé pédagogique, les formateurs font vivre VSI en variant les exercices et en adaptant les discours aux situations des personnes. Ils font preuve d'une forte empathie et de bienveillance auprès des bénéficiaires. Leur rôle va souvent au-delà du cahier des charges de la prestation, pour répondre au besoin d'accompagnement individuel et collectif spécifique. Le choix du formateur se présente ainsi comme une variable stratégique dans le succès de VSI.

Cette étude a été réalisée par Christian Laubressac, Julien Gaffiot, Mathilde Caro (Asdo études), **Even Loarer, Nathalie Prudhomme Mougins, Patrick Werquin, Sophie Tripon, Laurence Ruiu, Isabelle Fort** (CNAM/INETOP).



28 rue de la Chapelle
75018 Paris
T 01 53 06 87 90
contact@asdo-etudes.fr
www.asdo-etudes.fr