

**dossier** ● MANAGEMENT ET CULTURE D'ENTREPRISE

INTERVIEW. Et si l'on plaçait la formation aux compétences comportementales (soft skills) au même niveau que la formation aux compétences techniques? C'est le pari lancé par Vincent Goubier, à la tête du projet ProCESS, mené par l'Université catholique de Lyon, avec le concours d'Agnès Mistretta et l'ANDRH Rhône & Ain. Décryptage.

Projet ProCESS

Donner toute leur place aux compétences comportementales dans le management

Qu'est-ce que le projet ProCESS?

Vincent Goubier : Le projet ProCESS est un projet européen, cofinancé par le programme Erasmus, initié et piloté par l'Université Catholique de Lyon (UCLy). Ce projet vise à repositionner les compétences comportementales au même niveau que les compétences techniques dans la formation des étudiants. Une expérimentation a déjà démarré avec des étudiants de l'ESDES (école de management de l'UCLy), et l'objectif est de formaliser un cursus de formation complet et duplicable.

Agnès Mistretta : Ce qui m'a intéressée en tant que DRH dans ce projet est l'approche novatrice de ProCESS. C'est un format qui s'adresse autant aux étudiants qu'aux professionnels, centré sur les émotions et l'aspect sensible. À titre personnel, j'ai particulièrement apprécié le contenu éclectique du parcours, avec le concours d'un chef d'orchestre, d'une chorégraphe, d'un peintre, d'une comédienne, d'une professeure de yoga, etc.

Comment se pose la question des soft skills pour les DRH?

A.M. : L'importance des soft skills n'est pas nouvelle pour les DRH et beaucoup de professionnels RH sont convaincus de



AGNÈS MISTRETTA
 Depuis 2021 : DRH
 de l'Olympique
 Lyonnais

2008-2021 : postes
 de direction RH,
 Groupe Limagrain
2005-2007 : DRH,
 Flamel Technologies
 Membre ANDRH
 Rhône & Ain

leur importance dans le management des équipes. La question qui se pose pour notre fonction, de manière régulière est : « *Comment développer les soft skills dans mon organisation, pour passer d'un management directif à un management centré sur l'accompagnement?* » Beaucoup d'entreprises souhaitent faire évoluer leurs managers en « leaders ». Cela renvoie aux compétences interpersonnelles, c'est-à-dire la manière de se comporter avec tous les acteurs de l'organisation.

Au sein de mon entreprise, par exemple, nous accompagnons l'évolution de notre culture managériale avec des mises en situation, des jeux de rôles, des ateliers collaboratifs... ProCESS permet d'aller plus loin, en donnant toute sa place au sensible. Et plus on touche au sensible, et notamment aux émotions, plus on peut faire bouger les lignes et les pratiques.



Plus on touche au sensible, et notamment aux émotions, plus on peut faire bouger les lignes et les pratiques. »





Une transformation culturelle se fait sur du temps long, par petites touches, et au gré de prises de conscience répétées. »

Pourquoi cette attention portée sur les émotions ?

V.G. : L'émotion (du latin *motio*), c'est ce qui nous met en mouvement. C'est aussi un des facteurs clés de l'apprentissage, attesté par les neurosciences. Or, le système éducatif français est aujourd'hui encore profondément axé sur la compréhension rationnelle. Nous sommes dans une approche du réel très cartésienne. Dans un monde post-révolution industrielle, on a en effet privilégié les formations techniques, aux dépens des humanités. En clair, nous sommes formatés à ne pas prendre en compte nos ressentis. La formation aux compétences sensibles et émotionnelles est donc essentielle pour prendre conscience de ces capacités-là et les entraîner. Dans ce champ, il est essentiel de baser sa pédagogie sur l'expérimentation. Il ne suffit pas, en effet, de comprendre quelque chose pour l'intégrer à sa pratique ! J'ai pour habitude d'utiliser auprès des étudiants l'exemple d'être amoureux : les poètes et artistes ont beau essayer de décrire ce qu'est être amoureux depuis des millénaires, tant qu'on n'a pas été amoureux, on ne peut pas dire qu'on sait que c'est d'être amoureux. Certaines choses ne peuvent se connaître que quand on les ressent...

Quelle est la place de l'ANDRH Rhône & Ain dans ce projet ?

A.M. : Vincent Goubier et Christophe Pons, le coordinateur du projet, ont sollicité l'ANDRH Rhône & Ain pour avoir le regard de professionnels RH et vérifier la pertinence du contenu pour les organisations. Notre rôle est de nous assurer que les sensibilisations proposées permettent aux étudiants de développer leurs soft



ProCESS : un projet européen en faveur des soft skills

Projet européen cofinancé par la Commission européenne, mené conjointement dans quatre pays (Roumanie, Lettonie, France et Finlande), le projet ProCESS vise à replacer les capacités sensorielles, émotionnelles et spirituelles au cœur de la formation au management. Mené pendant trois ans, ce projet propose des ateliers de sensibilisation et de mise en pratique couplés à la résolution de cas complexes et réels en entreprise. Dans l'avenir, ProCESS a vocation à essaimer en Europe, en profitant des enrichissements apportés par chaque pays.



VINCENT GOUBIER

Directeur de l'Université Vie Active (Univa),
Chairman du projet ProCESS, Université catholique de Lyon

skills pour leur future vie de collaborateur et/ou de manager. D'autre part, ces contenus seront aussi déployés en entreprise, pour des collaborateurs et managers déjà en poste.

Quels conseils donneriez-vous à nos lecteurs sur cet aspect ?

A.M. : La répétition des moments est importante. On ne transforme pas une culture d'entreprise et une organisation du jour au lendemain. Une transformation culturelle se fait sur du temps long, par petites touches, et au gré de prises de conscience répétées. Et l'un des facteurs clés de succès pour favoriser les prises de conscience et le changement, est l'émotion.

J'invite également les DRH à s'intéresser aux apports de l'art dans le développement personnel. À l'heure actuelle, on réserve très souvent l'art pour des actions d'équipes de type team buildings, séminaires d'intégration... L'art a toute sa place dans le développement des compétences que ce soit au niveau personnel et/ou professionnel, car, si l'on en croit le philosophe Arthur Schopenhauer, « l'artiste nous prête ses yeux pour regarder le monde » ! ●



POUR ALLER PLUS LOIN :

- Les ouvrages de la philosophe américaine Martha Nussbaum
- Les travaux du chef d'orchestre Philippe Fournier