



FRANCE STRATÉGIE



RÉSEAU EMPLOIS COMPÉTENCES

LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES : QUELS USAGES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ?

JANVIER 2019

Sandrine ABOUBADRA-PAULY, responsable de projet,
anime le Réseau Emplois Compétences au sein de France Stratégie
sandrine.aboubadra-pauly@strategie.gouv.fr

Christine AFRIAT, vice-présidente de la Société française de prospective,
est membre du Réseau Emplois Compétences
christine.afriat@orange.fr

Après la publication d'un diagnostic sur les compétences transférables et transversales (2017), le Réseau Emplois Compétences s'est interrogé sur l'utilisation de ces compétences dans la gestion des ressources humaines, lors d'un séminaire organisé en mai 2018. Les témoignages d'entreprises et d'intermédiaires du marché du travail ont montré la nécessité d'utiliser ces compétences dans les processus RH (recrutements, entretiens professionnels, etc.). Pour les identifier, il est essentiel de les appréhender en situation de travail. De plus, ces compétences obligent à porter un regard différent sur la formation

Le Réseau Emplois Compétences a produit en avril 2017 un rapport sur les compétences transférables et transversales¹ afin d'éclairer les concepts et d'identifier les outils et dispositifs de repérage et de valorisation de ces compétences. L'un des postulats de départ était que les compétences transférables et transversales sont des leviers de mobilité professionnelle car elles contribuent à rapprocher l'offre et la demande d'emploi. Leur signalement – sur un CV, sur une offre d'emploi, lors d'un entretien d'évolution professionnelle ou à travers une certification – permettrait aux individus d'élargir les secteurs ou les métiers auxquels postuler, et aux recruteurs de diversifier les profils des candidats, en particulier pour des métiers et des secteurs en tension. En clair, l'approche par les compétences transférables et transversales permettrait de s'émanciper d'une approche du recrutement fondée uniquement sur le diplôme ou l'expérience professionnelle.

1. Réseau Emplois Compétences (2017), *Compétences transférables et transversales. Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ?*, rapport, France Stratégie, avril.

Un an après la publication de ce diagnostic, le Réseau Emplois Compétences a choisi de revenir sur celui-ci en s'interrogeant sur **les usages des compétences transversales dans les processus de gestion des ressources humaines**. Un séminaire a été organisé en mai 2018 dans le cadre des Rendez-vous du REC². Deux objectifs étaient retenus : d'une part, poursuivre la diffusion du diagnostic réalisé auprès des acteurs de l'orientation, de l'accompagnement et de la formation des personnes fragilisées sur le marché du travail ; d'autre part, pouvoir mieux comprendre comment les recruteurs, les acteurs de l'accompagnement et les actifs se saisissent de ces compétences dans la gestion des parcours professionnels. Cette note s'appuie sur les retours d'expérience de six acteurs invités à présenter leur usage des compétences transversales (encadré 1).

ENCADRÉ 1 – SIX EXPÉRIENCES D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES TRANSVERSALES

TROIS EMPLOYEURS

*Le groupe **Demain** est une entreprise d'insertion qui a été accompagnée par l'AFPA dans le cadre d'une expérimentation d'Action de formation en situation de travail (AFEST)³. Cette expérimentation visait à accompagner un salarié en insertion dans l'obtention d'un certificat des connaissances et compétences professionnelles CléA.*

*Le groupe **SOLVAY**, entreprise qui emploie 25 000 collaborateurs dans le monde, a mis en place un référentiel de compétences comportementales afin d'appuyer les managers du groupe à objectiver ces compétences dans tous les processus RH (recrutement, entretien annuel, mobilité). Destiné à l'origine aux cadres du groupe, il se diffuse progressivement pour les métiers de la production (chefs d'équipe et opérateurs de production).*

*La plateforme RH de la **préfecture de Corse** s'est inscrite dans le projet RECTEC⁴ qui fait suite aux travaux de l'AEFA⁵ afin d'introduire la notion de compétences transversales, jusqu'ici peu utilisée dans la fonction publique, dans le but d'aider les mobilités choisies pour les agents des trois fonctions publiques.*

TROIS INTERMÉDIAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL

*L'agence **Pôle Emploi de Reims-Bezannes** organise des ateliers intitulés « Focus compétences » destinés aux demandeurs d'emploi peu qualifiés, dans le cadre de l'accompagnement de leur mobilité professionnelle.*

*L'**OPCA Agefos-PME** a accompagné plusieurs magasins de 3 à 4 salariés d'une jardinerie pour identifier et objectiver les compétences transversales des salariés, en particulier sur la dimension « relation client », à partir du référentiel de l'AEFA.*

*L'**AFPA** (Pôle transition professionnelle), qui a accompagné l'entreprise d'insertion « groupe Demain » dans la mise en œuvre de l'expérimentation de la démarche (AFEST) pour l'obtention du certificat CléA.*

2. Séminaires de discussion des publications réalisées par le REC qui visent à diffuser ces travaux et en débattre pour poursuivre les réflexions et y apporter un regard critique.

3. Pour en savoir plus sur l'AFEST: <https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/documentation-et-publications-officielles/rapports/article/rapport-l-experimentation-relative-aux-actions-de-formation-en-situation-de>.

4. Le projet RECTEC pour « Reconnaître les compétences transversales en lien avec l'employabilité et les certifications » est un projet transnational piloté par le GIP FCIP de l'Académie de Versailles et soutenu par l'agence Erasmus+ : <http://rectec.ac-versailles.fr/>.

5. Agenda européen pour la formation des adultes ; <http://www.agence-erasmus.fr/page/agenda-europeen-des-adultes>.



QUEL RÉFÉRENTIEL POUR LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES ?

La commission nationale des certifications professionnelles (CNCP) considère qu'« *une compétence se traduit par une capacité à combiner un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être en vue de réaliser une tâche ou une activité dans un cadre professionnel. Le résultat de sa mise en œuvre est évaluable dans un contexte donné, compte tenu de l'autonomie et des ressources mises à disposition* »⁶. **On peut qualifier de transversales les compétences communes à de nombreux métiers ou secteurs**, qui sont génériques et mobilisables dans diverses situations professionnelles, ce qui ne signifie pas pour autant qu'elles soient mobilisables d'emblée dans toute situation professionnelle. Il s'agit ainsi de compétences indispensables pour exercer un très grand nombre de métiers comme travailler en équipe, gérer la relation client, utiliser les techniques usuelles de l'informatique et de la communication numérique. La définition des compétences transversales est cependant loin d'être tranchée et plusieurs approches existent : sont-elles une combinaison de « savoirs, savoir-faire, savoir-être », conformément à l'approche de la CNCP, permettant de « savoir agir en situation » (Le Boterf, 2018) ? Ou doit-on les circonscrire à des savoir-faire comportementaux ?

Sans chercher à statuer sur ce débat, on peut utilement affiner ces définitions à travers les approches développées par les acteurs de l'accompagnement des individus ou des employeurs. Ainsi l'AFPA s'est fondée sur l'observation des situations professionnelles pour une centaine de métiers afin d'élaborer un référentiel (tableau 1) et un outil d'évaluation des compétences transversales, *Évolution 21*, mobilisé notamment par certains opérateurs du Conseil en évolution professionnelle (CEP).

Pour l'AFPA les compétences transversales ne sont toutefois pas des « standards » transposables d'un métier à un autre, et elles ne peuvent pas être isolées des connaissances générales ou des compétences techniques dans la mesure où elles se construisent en synergie avec ces dernières. Et surtout, comme les compétences techniques, il ne s'agit pas d'objets « hors sol » car elles se repèrent en situation professionnelle réelle, dans l'exercice d'un métier, ou parfois dans un cadre plus personnel (engagement associatif par exemple). Les travaux de l'Agenda européen pour la formation des adultes (AEFA) porté par l'agence Erasmus+ sur les compétences transversales⁷ ont abouti aux mêmes conclusions. La variété des contextes et des situations professionnelles doit être prise en compte dans l'évaluation des compétences transversales. L'AEFA distingue des situations professionnelles où domine plutôt une logique « relationnelle », d'autres où la dimension « organisationnelle » est déterminante (c'est-à-dire une logique plus technique), se rapprochant de la distinction proposée par l'AFPA (tableau 1). Certains métiers sont toutefois plutôt mixtes, comme par exemple les métiers du soin qui s'appuient sur les deux dimensions.

Cette variété de situations professionnelles a conduit également les deux organismes à introduire une notion de « graduation » des compétences qui permet de sortir des logiques binaires « acquis/non acquis ». Selon les situations, selon les métiers ou les secteurs, on mobilisera une compétence transversale du niveau le plus élémentaire (en appliquant une consigne) au plus complexe (en étant capable d'une analyse critique, de faire preuve d'initiative et d'anticipation). L'AFPA va même plus loin avec un indicateur multidimensionnel qui intègre l'importance, la fréquence et le niveau de mobilisation de la compétence dans l'exercice du métier.

6. Glossaire de la CNCP : <http://www.cncp.gouv.fr/glossaire>.

7. AEFA et agence Erasmus+ (2017), Évaluer les compétences transversales, Guide AEFA, juin.

TABLEAU 1 – LE RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES TRANSVERSALES DE L’AFPA

| Rapport aux personnes | Rapport aux contextes technico-organisationnels |
|--|--|
| Travailler en équipe | Mettre en œuvre des modes opératoires |
| Être fiable dans ses engagements | Diagnostiquer un problème et le résoudre |
| Se conformer aux règles professionnelles | Savoir organiser son travail. Préparer, planifier une action |
| Savoir négocier | Avoir le sens de l’esthétique et du travail soigné |
| Gérer et développer des relations interpersonnelles ou des réseaux | Recueillir et/ou représenter une information visuelle |
| Mobiliser un comportement orienté client et une posture de service | Évaluer des performances et/ou des résultats |
| Être sociable, faire preuve d’empathie | Contrôler la conformité d’un produit ou d’un service |
| Savoir se contrôler | Veiller au bon fonctionnement des matériels |
| Avoir confiance en soi en situation sociale | Gérer et résoudre de nombreux incidents de façon autonome |
| Diriger et superviser une équipe | Faire preuve d’amélioration, d’innovation, de créativité |

Source : Paul Santelmann, AFPA, séminaire les RDV du REC, 31 mai 2018

Le référentiel des compétences transversales est nécessaire... mais non suffisant

On voit bien les limites d’une approche qui se bornerait à repérer des compétences transversales sans prise en compte des contextes professionnels, à partir d’une simple liste, sous forme de référentiels – même si ces référentiels sont essentiels pour partager la même norme, un sens commun derrière les concepts utilisés.

Autant de démarches, autant de référentiels ? Les exemples présentés lors du séminaire s’appuient sur plusieurs référentiels : Pôle emploi a développé son propre référentiel de 14 compétences comportementales. Solvay a élaboré un référentiel de 12 compétences comportementales utilisé dans tous les pays où est implanté le groupe, aligné sur la stratégie et les valeurs de l’entreprise. Le référentiel CléA (7 domaines, 28 compétences professionnelles socles), mis en place par les partenaires sociaux en 2015, celui de l’AEFA (12 compétences transversales) ou encore celui de l’AFPA (25 compétences) sont utilisés dans les autres situations présentées. Ce qui compte au final c’est de disposer d’une référence partagée au sein de l’organisation qui l’utilise, transcendant les catégories et les métiers. La plateforme RH de la préfecture de Corse l’a observé très concrètement, en



réunissant 36 agents dont des cuisiniers, des cadres – dont l'un de catégorie A+ – et des techniciens au sein d'un dispositif d'accompagnement collectif intitulé « Identifier et évaluer vos compétences transversales pour les valoriser et dynamiser votre parcours professionnel ». Tous se sont retrouvés dans le référentiel proposé (AEFA). Ils se sont libérés de l'approche par corps et grades pour se focaliser sur les compétences. Ils ont été capables, à l'issue de l'atelier, d'identifier leurs compétences transversales de façon précise.

Mais la condition pour que cela fonctionne, c'est l'agilité (Solvay) et l'adaptation dont il faut faire preuve dans l'usage de ces référentiels. Pour poursuivre l'exemple des agents de la fonction publique, la compétence « Mobiliser les raisonnements mathématiques » du référentiel AEFA ne correspondait pas à leurs réalités professionnelles. Ils ont donc proposé comme intitulé pour cette compétence « Mobiliser des ressources d'analyse et de raisonnement logique ». Car pour évaluer les compétences, il est essentiel, quel que soit le référentiel, de l'illustrer avec des situations de travail réelles et que cela fasse sens. En effet, parce que le contexte professionnel est prédominant, les intitulés des compétences du référentiel de l'AEFA ont été revus.

COMMENT SE SAISIR CONCRÈTEMENT DES COMPÉTENCES TRANSVERSALES ?

Le principal enjeu du séminaire était d'identifier comment ces compétences sont utilisées de façon très opérationnelle dans la **gestion des parcours professionnels**, par exemple l'aide à l'orientation, le recrutement, l'entretien annuel, ou encore l'entretien d'évolution professionnelle. Il s'agissait aussi d'identifier les apports pour l'employeur ou l'individu, ainsi que les limites observées dans la mise en œuvre de démarches intégrant ces compétences.

Faire prendre conscience de l'utilité d'identifier les compétences transversales pour les individus comme pour les entreprises

Les démarches d'identification des compétences transversales sont encore récentes, voire expérimentales, cela peut expliquer le rôle essentiel de l'accompagnement mis en avant dans tous les témoignages. L'AFPA, dont les interventions sont plutôt orientées vers les métiers d'ouvriers, d'employés et de techniciens, considère que la détection des compétences transversales offre de réelles opportunités pour des personnes peu diplômées et en difficulté sur le marché du travail. Pôle emploi et le groupe Demain ont souligné l'importance de faire prendre conscience aux personnes peu qualifiées de l'apport des compétences transversales pour faciliter leur insertion professionnelle. Les salariés en insertion, comme les demandeurs d'emploi peu qualifiés, considèrent souvent qu'ils n'ont aucune compétence, car ils s'arrêtent au fait qu'ils sont peu ou non diplômés. La pédagogie et l'accompagnement nécessaires pour permettre cette prise de conscience sont donc assez considérables.

L'accompagnement des employeurs est également un enjeu important, car le sujet est complexe, et il est plutôt illusoire à ce stade d'imaginer que les TPE/PME puissent s'approprier ces démarches seules. Les entreprises ont des difficultés pour définir précisément leurs besoins, qu'elles résument parfois à la recherche de candidats motivés⁸. Les référentiels de compétences transversales permettent de décrire précisément les attendus, mais ils nécessitent un temps d'appropriation à travers un accompagnement ou de la formation : c'est ce que propose Solvay à ses managers chargés des revues annuelles de la performance et du développement.

⁸ Lainé F. (2018), « Diplômes, compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des entreprises ? », *Éclairages et synthèses*, #42, Pôle emploi, mars.

La situation professionnelle est la base de l'évaluation des compétences transversales

Toutes les expériences présentées ont insisté sur la nécessité de relier compétences transversales et situations professionnelles, au risque sinon de ne plus être dans l'objectivation et d'identifier des compétences transversales qui n'en sont pas réellement, comme la motivation par exemple ou l'éthique personnelle de travail. La frontière entre une compétence transversale et un intitulé qui relève de concepts flous et incertains est parfois difficile à tracer : seul l'ancrage à la situation de travail permet d'établir cette frontière de façon précise. Le groupe Demain et les magasins de jardinerie (encadré 1) ont engagé des démarches d'évaluation des compétences transversales fondées sur des « Actions de formation en situation de travail » (AFEST), qui permettent de les visualiser clairement. L'AFPA et Agefos PME, qui ont respectivement accompagné ces entreprises, ont entrepris de repérer les situations de travail qui permettent de mobiliser les compétences transversales. Par exemple, la réalisation d'un devis est un support permettant d'évaluer certaines compétences du CléA comme le calcul de surfaces, la réalisation d'un calcul proportionnel simple (2.1.7) à travers une règle de trois et l'écriture d'un message en utilisant le vocabulaire professionnel (1.4.5). La Méthode de recrutement par simulation (MRS), créée par Pôle emploi il y a plus de trente ans, repose également sur ces mêmes principes d'identification d'habiletés requises pour réaliser une activité à partir d'une analyse des postes de travail puis la création d'exercices d'évaluation par simulation adaptés⁹. Ces démarches d'évaluation de compétences transversales sont particulièrement pertinentes car elles se fondent sur des situations de travail réelles permettant ensuite de construire des situations d'apprentissage.

Comment faire en sorte que les compétences transversales deviennent des objets d'apprentissage ?

L'évaluation des compétences transversales conduit aussi à identifier des compétences acquises, en cours d'acquisition, non acquises – avec, selon les référentiels utilisés, des degrés variés de maîtrise des compétences. Comment dès lors faire en sorte que les compétences transversales « à acquérir » ou « à mieux maîtriser » deviennent de vrais objets d'apprentissage ? Comment une personne apprend-elle ou améliore-t-elle sa capacité à « faire preuve d'amélioration, d'innovation et de créativité » ?

Les expérimentations menées dans le cadre de l'AFEST ont mis en évidence que la situation d'apprentissage en situation de travail repose sur une pédagogie réflexive qui fonctionne bien. Il est important de noter que l'évaluation des expérimentations AFEST a montré que ces modalités de formation sur le lieu de travail permettent d'enrichir les collectifs et les organisations de travail et ainsi de contribuer à une meilleure identification des compétences liées aux activités exercées. Il en découle une montée en compétences des salariés et une professionnalisation plus adaptée des apprentis. De plus, en favorisant la cohésion des équipes et en valorisant l'encadrement de proximité, l'entreprise développe une culture de responsabilité sociale, valorisant son image et rendant attractifs ses métiers¹⁰.

Le groupe Demain l'a expérimenté avec l'un de ses salariés en insertion, et a pris l'exemple de la compétence transversale « Prendre des initiatives et être force de proposition » du CléA. La situation de travail analysée concernait un poste de tri de déchets de matériels électrique et électronique, sur lesquels il était nécessaire d'extraire manuellement les éléments polluants (avant le passage en broyeuse) et de matériels de trop gros

⁹ Cf. rapport du REC sur les compétences transversales, p. 40.

¹⁰ Cf. rapport d'évaluation AFEST, 2018.



volume. Le poste était particulièrement accidentogène. Une tablette numérique a été utilisée pour filmer le salarié en situation et permettre ensuite par réflexivité d'analyser les écarts entre les attendus du poste et le travail réel. La situation de travail devient un objet d'apprentissage où l'apprenant est amené à verbaliser et donc à prendre conscience des apprentissages en cours. Dans le cas présenté, le salarié en insertion est devenu à son tour tuteur et a été capable de former un collègue pour le remplacer lors de ses absences.

LES ENSEIGNEMENTS ET PISTES DU SÉMINAIRE

Le premier enseignement de ce séminaire, c'est que les acteurs, tant les entreprises que les intermédiaires du marché du travail, ont bien intégré la nécessité de développer les compétences transversales. Chacun choisit d'utiliser un référentiel de compétences transversales existant – comme CléA, le ROME, le référentiel de l'AFPA ou encore celui de l'AEFA – ou d'élaborer son propre référentiel. Il est intéressant de relever que même lorsque les entreprises ou les institutions se fondent sur des référentiels existants, elles n'hésitent pas à revoir les intitulés de certaines compétences référencées afin de bien les adapter à leur propre contexte professionnel.

Il semblerait que la piste d'approfondissement suggérée par le rapport de France Stratégie *Compétences transférables et transversales. Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ?*, à savoir la nécessité de développer un langage partagé autour de ces compétences, ne soit pas la préoccupation première des acteurs.

Deuxième enseignement : la nécessaire connexion avec les situations de travail. Tous partagent la conviction qu'on ne peut identifier les besoins en compétences transversales si on les déconnecte des situations de travail appréhendées comme des combinatoires de compétences. C'est pourquoi il est essentiel de bien définir les processus à l'œuvre dans lesquels sont déployées les compétences transversales, les compétences techniques et les compétences fondamentales. Il faut pour cela avoir une bonne connaissance des métiers exercés dans l'entreprise ainsi que de leurs évolutions. Et faire en sorte que les cartographies des métiers soient en cohérence avec les blocs de compétences correspondants.

Pour que les salariés s'approprient les compétences transversales, il est nécessaire qu'ils puissent identifier en quoi elles sont déterminantes dans l'exercice de leur métier. Ils ont également besoin de comprendre les attendus des entreprises. Cela nécessite tout un travail de communication, de pédagogie pour faciliter la prise de conscience afin de rendre lisibles les compétences attendues. Les compétences transversales ne peuvent être dissociées des compétences techniques et des savoirs de base. Leur repérage favorise donc la professionnalisation dans l'activité exercée, mais l'effet de ce signalement sur les mobilités est moins évident à identifier, en particulier lorsque les situations de travail sont très différentes.

L'indispensable intégration des compétences transversales dans l'ensemble des processus de ressources humaines – recrutement, formation, entretien professionnel, mobilité – est le troisième enseignement. Des attendus construits à partir des compétences transversales sont progressivement intégrés à côté de ceux fondés sur les compétences techniques dans les processus de recrutement. Les actions de formation s'appuient sur le descriptif des compétences requises pour un métier afin de cerner les besoins de professionnalisation des salariés et ainsi de construire des parcours dans une logique de progression professionnelle. Sur le processus de formation, les témoignages recueillis mettent en évidence une approche différente, à savoir que les compétences transversales doivent faire l'objet d'un apprentissage par l'individu lui-même. Il s'agit là de porter un

regard différent sur la formation, de penser la formation en situation de travail : l'apprenant est amené à verbaliser et conscientiser ses apprentissages. L'objectif est de rendre les personnes actives dans l'identification du portefeuille de compétences qu'elles doivent mobiliser dans l'exercice de leur métier. Ce qui importe, c'est l'appropriation par les salariés de leurs compétences.

Deux pistes d'approfondissement peuvent être suggérées

La première piste porte sur l'accompagnement qu'il faut apporter aux entreprises qui se trouvent souvent mal préparées face à la nécessité d'identifier les compétences transversales et de les intégrer dans leurs processus RH. Cet accompagnement est central pour accélérer l'appropriation des outils et démarches de repérage des compétences transversales. En effet, un certain nombre de compétences demandées sur le marché du travail ne sont pas repérées dans les entreprises. Les acteurs de l'accompagnement des entreprises comme les intermédiaires du recrutement ont une responsabilité dans l'acculturation des entreprises et dans la qualité du dialogue qu'ils doivent initier. Le fait de proposer des outils visibles et lisibles aux entreprises, calibrés et validés en fonction des réalités de leur monde professionnel, facilitera l'identification des compétences transversales.

Il est important de retravailler avec les entreprises leurs politiques de recrutement afin de mieux les structurer, car le diplôme n'est plus le seul critère pour recruter. Les travaux de Pôle emploi montrent que les entreprises ne le placent d'ailleurs plus comme premier critère de recrutement.

La seconde piste concerne l'action de formation. Ce qui est déterminant aujourd'hui, ce n'est plus simplement d'acquérir des compétences mais aussi de développer sa capacité d'apprentissage en situation de travail¹¹. Il est désormais important de savoir maîtriser son propre apprentissage afin de mieux traiter et intégrer de nouvelles connaissances, ainsi que de privilégier le retour d'expérience qui doit donner lieu à un retour réflexif sur comment on agit et pourquoi.

Il importe de favoriser le développement des compétences et des capacités des individus, ceux qui sont en poste comme ceux qui arrivent sur le marché du travail. Ils devront être formés d'abord par l'expérimentation afin de mettre à jour leur portefeuille de compétences, tant techniques que transversales, pour accompagner les transitions professionnelles et technologiques.

En vue de pouvoir se préparer au monde du travail de l'économie de demain, les entreprises comme les individus ont un rôle à jouer dans la construction et le développement des compétences.

¹¹ La Loi dite « Avenir professionnel » adoptée le 5 septembre 2018 propose une nouvelle définition de l'action de formation qui intègre les Actions de formation en situation de travail.



BIBLIOGRAPHIE

ANACT & ARACT, COPANEF, Ministère du Travail, FPSPP et CNEFOP (2018), *Expérimentation AFEST. Action de formation en situation de travail*, rapport final, juillet.

Le Boterf G. (2018), *Construire les compétences collectives. Coopérer efficacement dans les entreprises, les organisations et les réseaux professionnels*, Eyrolles, Ressources humaines, juin.

Le Boterf G. (2018), *Développer et mettre en œuvre la compétence. Comment investir dans le professionnalisme et les compétences*, Eyrolles, Ressources humaines, avril.

Lainé F. (2018), « Diplômes, compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des entreprises ? », *Éclairages et synthèses*, #42, Pôle emploi, mar

Lainé F. (2018), *Situations de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers*, note de synthèse et document de travail, France Stratégie, Pôle emploi, février.

AEFA et agence Erasmus+ (2017), *Évaluer les compétences transversales*, Guide. AEFA, juin.

Aboubadra-Pauly S. et al. (2017), *Compétences transférables et transversales. Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ?* rapport du Réseau Emplois Compétences, France Stratégie, avril.

Lainé F. (2016), *Les compétences attendues par les employeurs et les pratiques de recrutement*, *Éclairages et synthèses*, n° 22, Pôle emploi, juin.

De Ferrari et al. (2014), *Compétences transversales en contexte professionnel : objectiver, graduer, évaluer*, AEFA Erasmus+, octobre.

Lainé F. (2011), « Compétences transversales et compétences transférables : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles », *La note d'analyse*, n° 219, Centre d'analyse stratégique, avril.

Cavestro W., Durieux C. et Monchatre S. (sous la direction de) (2007), *Travail et reconnaissance des compétences*, Economica, Connaissance de la Gestion, avril.

Afriat C. et al. (2006), *Mobilités professionnelles et compétences transversales*, Qualifications & prospective, La documentation Française, Centre d'analyse stratégique, juin.

Dupray A., Guitton C. et Monchatre S. (sous la direction de) (2003), *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Octares éditions.

ANNEXE

LES RENDEZ-VOUS DU RÉSEAU EMPLOIS COMPÉTENCES

Cycle de séminaires : échange de pratiques sur le thème
de l'observation et de la prospective emploi/métiers/compétences

**Mobiliser les compétences transversales pour sécuriser
les parcours des individus et répondre aux besoins
des entreprises**

De l'éclairage méthodologique aux retours d'expériences

31 mai 2018, de 9h à 13h

France Stratégie, 20 avenue de Ségur, 75007 PARIS, salle 5.112

Objectifs du séminaire dans un contexte de diffusion de l'approche par les compétences

Le Réseau Emplois Compétences a produit en avril 2017 un diagnostic sur les compétences transversales et transférables, afin d'éclairer les concepts et identifier les outils et dispositifs de repérage et de valorisation de ces compétences.

Depuis, l'approche par les compétences se diffuse à travers notamment les réformes en cours (plan d'investissement dans les compétences, projet de réforme de la formation professionnelle et évolution du rôle des OPCA).

Toutefois, les compétences transversales restent encore invisibles et peu évaluées (dans les diplômes, titres ou certificats notamment), alors qu'elles sont fortement demandées par les employeurs.

Le séminaire vise donc à poursuivre la diffusion du diagnostic du REC auprès des acteurs de l'orientation, de l'accompagnement et de la formation des personnes fragilisées sur le marché du travail, apporter un regard critique sur ce diagnostic, notamment en s'appuyant sur des expériences concrètes portées par des acteurs de terrain.

Ce séminaire est organisé en collaboration avec l'AFPA et Pôle emploi.

www.strategie.gouv.fr



9h00 ACCUEIL DES PARTICIPANTS

9h30 INTRODUCTION

Les enseignements du diagnostic du Réseau Emplois Compétences sur les "Compétences transversales, transférables" dans le contexte des réformes de la formation professionnelle.

Bénédicte Delneste, EMFOR, CARIF OREF Bourgogne Franche-Comté

9h45 APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES Comment appréhender les compétences transversales à partir des situations de travail ?

Objectiver et qualifier les compétences transversales à travers une méthode de cotations

Paul Santelmann, AFPA

Le référentiel AEFA et la démarche RECTEC

Mariela de Ferarri, Co-Alternative et **Joëlle Pochelu**, GIP-FCIP Académie de Versailles

Identifier les compétences et aptitudes transversales en situation de travail

Frédéric Lainé, Pôle emploi

Animation

*Sandrine Aboubadra-Pauly,
France Stratégie*

Débats et échanges avec la salle

11h00 RETOUR D'EXPÉRIENCE Évaluer les compétences transversales à travers la mobilisation de deux dispositifs : la Formation en situation de travail (FEST) et le certificat CléA

Joséphine Labroue, Fédération des entreprises d'insertion, **Géraldine Aymonier**, DRH du groupe coopératif Demain à Lons-le-Saunier et **Timothée Hollebeque**, responsable de projets / AFPA National / Pôle Transitions professionnelles

11h30 TABLE RONDE Les compétences transversales en pratique pour sécuriser les parcours professionnels

Accompagner les mobilités professionnelles, diffuser et intégrer les compétences transversales dans l'offre de formation

Joël Vincent, conseiller mobilité formation, Plateforme RH, préfecture de Corse

Aurélien Da Silva, responsable adjointe Formation France, groupe Solvay

Véronique Chauvin, responsable Innovation et qualité de l'offre de formation, Agefos PME

Virginie Vallade, Pôle emploi, agence de Reims-Bezannes

Animation

Christine Afriat

Débats et échanges avec la salle

12h45 CONCLUSION

Cécile Jolly et **Hélène Garner**, France Stratégie

RETROUVEZ
LES DERNIÈRES ACTUALITÉS
DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



www.strategie.gouv.fr



[francestrategie](https://www.facebook.com/francestrategie)



[@Strategie_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)



[france-strategie](https://www.linkedin.com/company/france-strategie)



[@francestrategie_](https://www.instagram.com/francestrategie_)

Ce document est publié sous la responsabilité éditoriale du commissaire général de France Stratégie. Les opinions exprimées engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.



FRANCE STRATÉGIE



France Stratégie est un organisme d'études et de prospective, d'évaluation des politiques publiques et de propositions placé auprès du Premier ministre. Lieu de débat et de concertation, France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions. Elle donne à ses travaux une perspective européenne et internationale et prend en compte leur dimension territoriale.