**Volet 3 – Développer une ingénierie visant à certifier par open badges les compétences informelles et socio-émotionnelles acquises, en favoriser la lisibilité et la prise en compte dans les recrutements et les processus formels d’apprentissage.**

**O6- Ingénierie de certification des acquis informels et soft-skills**

**O6.1 – « Référentiel de compétences des softskills comme compétences transversales exigées par les employeurs »**

|  |  |
| --- | --- |
| Pilote | FNCIBC |
| Intervenants | LEA et FNCIBC |
| Date | Septembre 2020 |
| Propriété intellectuelle | Licence CC-by-nc-sa 4.0  *Permet toute exploitation de l’œuvre (partager, copier, reproduire, distribuer, communiquer, réutiliser, adapter) par tous moyens, sous tous formats. Toutes les exploitations de l’œuvre ou des œuvres dérivées, sauf à des fins commerciales, sont possibles.*  *Les obligations liées à la licence sont de :  • créditer les créateurs de la paternité des œuvres originales, d’en indiquer les sources et d’indiquer si des modifications ont été effectuées aux œuvres (obligation d’attribution) ; • ne pas tirer profit (gain direct ou plus-value commerciale) de l’œuvre ou des œuvres dérivées ; • diffuser les nouvelles créations selon des conditions identiques (selon la même licence) à celles de l’œuvre originale (donc autoriser à nouveau les modifications et interdire les utilisations commerciales).* |

Table des matières

[Rappel des objectifs 3](#_Toc49181949)

[Compétences transversales, softskills, de quoi parle-t-on ? 4](#_Toc49181950)

[Intérêt de l’identification des compétences transversales 5](#_Toc49181951)

[Motifs d’intérêt a recourir aux compétences transversales 7](#_Toc49181952)

[1/ Répondre aux difficultés de recrutement 7](#_Toc49181953)

[2/ Permettre l’accès à l’emploi 9](#_Toc49181954)

[3/ Faire face à la transformation des métiers 11](#_Toc49181955)

[4/ Impacter les représentations sur les métiers 12](#_Toc49181956)

[Identification, caractérisation, capitalisation des données sur les compétences individuelles 14](#_Toc49181957)

[1/ Des compétences souvent peu caractérisées 14](#_Toc49181958)

[2/ Outils d’évaluation 17](#_Toc49181959)

[Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour l’identification des compétences transversales : 17](#_Toc49181960)

[Conclusion temporaire 19](#_Toc49181961)

[Annexes 21](#_Toc49181962)

[1/ Référentiels de compétences transversales de l’AEFA 21](#_Toc49181963)

[2/ Référentiel de compétences transversales slovaque 21](#_Toc49181964)

[3/ Méthodologie utilisée 25](#_Toc49181965)

[Thématiques interrogées 25](#_Toc49181966)

[Entreprises et secteurs enquêtés 26](#_Toc49181967)

[Belgique 27](#_Toc49181968)

[Rappel des objectifs 28](#_Toc49181969)

[Introduction 29](#_Toc49181970)

# Rappel des objectifs

En partant du référentiel AEFA sur les compétences transversales et notamment des domaines de compétences 5,6,7 et 8, une action de recherche auprès des employeurs (entretien qualitatif et enquête documentaire de fiche de postes, référentiel métier, offre d’emploi, grille d’entretiens annuels auprès d’une trentaine d’entreprises) sera réalisée. Cette action vise d’abord à comprendre comment les compétences non cognitives (appelées également soft skills) sont intégrées dans les entreprises aujourd’hui. Il s’agit pour cela d’une part, d’identifier ces compétences à travers l’élaboration d’un référentiel et, d’autre part, de comprendre leur place dans les différentes pratiques RH des entreprises et notamment en termes de recrutement. Le but est d’en conclure en quoi ces compétences, exigées par les recruteurs, sont transversales à l’insertion professionnelle.

# Compétences transversales, softskills, de quoi parle-t-on ?

Si l’on admet partager le sens du mot compétence, la notion de compétence transversale est facilement compréhensible pour tous comme les compétences mobilisables dans diverses situations personnelles ou professionnelles. L’apparition de la notion de « sofstkills » répond à une attention relativement récente portée sur les comportements, les aptitudes, les émotions… et introduit une porosité entre des concepts qui étaient auparavant distincts. On peut notamment regretter la confusion, largement partagée par les acteurs économiques, entre traits de personnalité, état émotionnel et compétence.

En établissant une correspondance entre les exigences des employeurs slovaques et le référentiel de compétences transversales de l’AEFA[[1]](#footnote-1), on montre par exemple clairement cette confusion :

|  |  |
| --- | --- |
| Compétence attendue | Référentiel AEFA |
| Capacité/volonté d’apprendre | Apprendre et se former tout au long de la vie |
| Raisonnement analytique et logique | Mobiliser les raisonnements mathématiques, Gérer des informations |
| Travail d'Équipe | Travailler en groupe et en équipe |
| Loyauté | *Non présent, pas une compétence transversale ?* |
| Sens de l’initiative | *Non présent, pas une compétence transversale ?* |
| Attitude positive | *Non présent/pas une compétence transversale ?* |
| Responsabilité | Réaliser son activité selon les cadres réglementaires établis |
| Approche proactive | *Non présent/pas une compétence transversale ?* |
| Flexibilité | *Non présent/pas une compétence transversale ?* |

On estime que, sur les caractéristiques les plus demandées par les employeurs qui ne peuvent pas être caractérisées comme des compétences techniques, plus de la moitié pourrait être décrites comme des attitudes (approche proactive, loyauté), ou des traits de personnalité (initiative, responsabilité).

Or un référentiel, comme son nom l’indique, est créé pour faire référence. Il est essentiel que son contenu, et notamment la signification des concepts et des termes utilisés, soit partagé par les acteurs qui l’utilisent.

Les auteurs du guide de l’AEFA précisent : « C’est un outil de médiation permettant à l’évaluateur et/ou à l’évalué de s’y référer (de s’y rapporter) pour étudier un écart ou des différences. Dans le cadre de l’évaluation des compétences d’un individu, le référentiel doit préciser l’intitulé des compétences, les indicateurs qui permettent de mesurer le niveau de maîtrise de la compétence, les modalités d’évaluation, la logique de progression retenue entre les niveaux de maîtrise. »

Nous verrons plus loin que les pratiques observées sont assez éloignées de cette exigence de lisibilité.

# Intérêt de l’identification des compétences transversales

Sur la base de l’analyse des postes vacants sur le plus grand portail d’emploi en Slovaquie[[2]](#footnote-2), la prévalence des softskills dans les offres d’emploi a augmenté. En 2014, 5 compétences techniques figuraient parmi les 10 compétences requises par les employeurs ; en 2018, la liste des 10 principales compétences requises ne contenait que 2 compétences techniques (compétences bureautiques, langue anglaise), contre 8 softskills.

Compétences et attitudes transversales les plus fréquemment citées dans les offres d’emploi :

Niveau de formation tertiaire

Aptitude à apprendre

Raisonnement analytique et logique

Travail d'Équipe

Loyauté

Sens de l’initiative

Attitude positive

Responsabilité

Approche proactive

Niveau de formation secondaire

Responsabilité personnelle

Approche proactive du travail

Volonté d’apprendre

Agréabilité et conduite professionnelle

Attitude positive

Travail d'Équipe

Flexibilité

Capacité à faire face au stress

Des recherches récentes[[3]](#footnote-3) réalisées avec plus de 300 gestionnaires des RH des plus grandes entreprises slovaques sur leurs attentes en matière d’employabilité des diplômés ont donné des résultats similaires pour cette population spécifique.

Les softskills jugées les plus importantes étaient les suivantes :

Responsabilité

Engagement personnel

Conduite morale et éthique

Aptitude à apprendre

Orientation des performances

En France, une étude[[4]](#footnote-4) réalisée par Pôle emploi, BVA et le CREDOC en 2016, montre qu’en plus de la formation et de l’expérience professionnelle, les recruteurs cherchent des candidats possédant des compétences transversales. Ces critères de compétences ne sont pas identiques d’un secteur à un autre. Par exemple, « dans les activités de travail où le contact avec le public est essentiel, faire preuve d’un bon relationnel et avoir une bonne présentation est affiché dans les trois premières compétences attendues : sont concernés en premier chef les établissements du commerce de détail (60 % des établissements de moins de 20 salariés citent ce critère dans les 3 premières compétences attendues, contre 43 % en moyenne) et les établissements de l’hébergement restauration, en particulier les plus de 20 salariés. A contrario l’expérience est jugée moins prioritaire et il est de même pour la formation »

Tous les référentiels observés lors de nos enquêtes aussi bien en Belgique, qu’en France ou en Slovaquie, et ce quel que soit le secteur d’activité, comportent des compétences que l’on peut qualifier de transversales.

# Motifs d’intérêt a recourir aux compétences transversales

## 1/ Répondre aux difficultés de recrutement

En Slovaquie, les recruteurs sont unanimes pour dire que le rôle des softskills dans les processus de recrutement a considérablement augmenté au cours des dernières années. Cette situation est principalement expliquée par la pénurie de main-d’œuvre : les gestionnaires des RH et les représentants de l’entreprise sont plus disposés à investir dans la formation technique si le candidat possède les « bonnes » aptitudes requises pour le poste.

Au cours du processus de développement du système de compétences du cadre professionnel national (depuis 2012), les partenaires sociaux représentés dans les conseils sectoriels ont développé un cadre de compétences et de compétences transversales[[5]](#footnote-5). Il contient 21 compétences transversales[[6]](#footnote-6), qui sont définies et décrites sur 3 niveaux de maîtrise.

Actuellement cette classification est principalement utilisée sur les portails Web pour l'auto-évaluation des candidats dans le processus de création de leur profil, afin d’aboutir à un appariement avec les emplois vacants. Cependant, si plus de 1200 profils ont été constitués, le transfert de ce référentiel au sein des entreprises a été limité. La plupart des entreprises utilisent leurs propres descriptions de poste internes, qui contiennent également des softskills.

En France, le Répertoire Opérationnel des Métiers (ROME), élaboré par les services de l’emploi dès 1989, et remis à jour régulièrement, constitue encore aujourd’hui une référence. Il comprend 14 grands domaines, 110 domaines professionnels, 532 fiches métiers, regroupant près de 11 000 appellations. Le ROME comprend, au 18/03/2019, 8 969 savoir-faire différents.

En parallèle, la plupart des branches professionnelles ont développé un observatoire des métiers et des référentiels de compétences liés aux postes.

Lorsqu’il a s’agit d’étudier les aires de mobilité entres secteurs s’activité afin de favoriser l’appariement entre offre et demande d’emplois, France Stratégie[[7]](#footnote-7) a développé un référentiel non pas de compétences transversales, mais de situations transversales.

Seize situations de travail transversales sont distinguées :

Compréhension et rédaction de documents écrits

Utilisation d’outils informatiques

Contact avec le public

Nécessité de répondre de façon immédiate à une demande

Travail en équipe

Encadrement des personnes

Organisation du travail (rythmes, contraintes de production, caractère répétitif ou non des tâches, formes de contrôle et d’autonomie dans le travail)

Existence de procédures de qualité et la prise en charge de risques

Efforts physiques

Environnement physique contraint

Conduite d’un véhicule

Dextérité manuelle avec de petits objets

Attention visuelle ou sonore

Travail sous pression

Charge émotionnelle

Changements organisationnels

France Stratégie précise : « À ces situations de travail, on peut associer des compétences transversales nécessaires pour travailler avec efficacité. Nous n’avons pas voulu ici définir un registre exhaustif de ces compétences transversales associées, d’une part parce que les référentiels de compétences transversales sont très divers, d’autre part parce qu’on ne prétend pas donner une vision exhaustive des compétences transversales nécessaires pour « savoir agir » dans ces différentes situations de travail.

Au niveau des entreprises, les enquêtes réalisées en France ont donné à voir la volonté de développer des référentiels communs face aux difficultés liées au recrutement.

Par exemple, les industries alimentaires, présentes en nombre pour la transformation du lait en Normandie, souhaitent s’interroger collectivement sur le repérage des compétences des candidats principalement orientés par les agences d’emploi. Un référentiel commun favoriserait la circulation des salariés d’un établissement à l’autre. Les compétences transversales sont évoquées comme gage de l’adaptabilité des salariés face à un nouvel environnement de travail : ranger son poste de travail, chercher des documents, respecter les règles d’hygiène, respecter les bonnes pratiques de fabrication (démarche qualité), respecter les consignes de sécurité, gérer les déchets, respecter le règlement intérieur.

On voit ici que l’enjeu est la circulation des compétences, dans un environnement géographique et sectoriel qui présente des caractéristiques communes. Le fait de se centrer sur des compétences transversales permet de s’extraire du contexte de réalisation qui empêche la construction d’un commun. Ce commun fait l’objet d’une négociation au sein d’un collectif – la branche, ou simplement des entreprises d’un même secteur géographique – qui permet une forme de régulation du marché local de l’emploi : repérage d’un vivier de candidats, évitement des pratiques concurrentielles de recrutement pouvant provoquer pénuries et hausse des salaires.

## 2/ Permettre l’accès à l’emploi

Du côté des services de l’emploi, Pôle Emploi en France a développé un référentiel de « savoir être professionnels ». Ce référentiel n’est pas utilisé pour l’appariement offres / demandes, mais fait l’objet d’un programme de formation à destination des personnes en recherche d’emploi.

Autonomie

Capacité de décision

Curiosité

Force de proposition

Persévérance

Prise de recul

Capacité d’adaptation

Gestion du stress

Réactivité

Rigueur

Sens de l’organisation

Capacité à fédérer

Sens de la communication

Travail en équipe

L’identification et la valorisation des compétences transversales – nommées ici savoir-être professionnels – sont vues comme des conditions d’accès à l’emploi des personnes peu qualifiées et/ou manquant d’expérience professionnelle.

Puisque les entreprises peinent à recruter, elles sont prêtes à diversifier les profils des candidats ; en prenant en charge s’il le faut la formation technique de ces candidats issus d’autres sphères professionnelles ou sans expérience. Les organisations en charge de l’insertion sociale et professionnelle des demandeurs d’emploi – état, collectivités territoriales, services publics de l’emploi, structures d’accompagnement – voient le nombre de demandeurs d’emploi diminuer, mais se concentrer sur une petite frange de population que certains qualifient « d’inemployable », c’est-à-dire peu qualifiés, non mobilisés, rencontrant des problématiques sociales importantes. Sur cette question de l’employabilité, c’est alors un enjeu que de développer les compétences comportementales, les savoir-être, d’apprendre aux demandeurs d’emploi les « codes sociaux » nécessaires à leur intégration dans l’entreprise.

Lors d’une enquête au sein de la branche professionnelle du transport routier de marchandises en France, il nous a semblé intéressant d’aborder la question de la transférabilité de ces compétences. Le caractère contextuel des compétences – si difficile à prendre en compte et insuffisamment abordé lorsque l’enjeu est de concevoir un référentiel commun – revient ici au premier plan. Les personnes rencontrées s’accordent raisonnablement sur le fait qu’aucune garantie ne peut être donnée en matière de transférabilité, mais qu’une compétence exercée dans un contexte précis, reconnue à l’aide d’indicateurs de moyens et de résultats, peut servir d’indice pour présumer de la compétence individuelle dans un contexte comparable.

Exemple – du respect de l’arbitre au respect de la hiérarchie

Evoquant les compétences transversales attendues des conducteurs routiers, les représentants de la branche du transport évoquent très fréquemment le respect : respect du code de la route, des horaires, de la hiérarchie, du matériel, de la confidentialité… A la question « En amont du recrutement, à qui êtes-vous prêt à faire conscience pour évaluer ce type de compétence ? », l’entraineur de football est évoqué par un responsable d’exploitation. Le respect d’une décision de l’arbitre, même si on est en désaccord avec cette décision (« il n’y avait pas hors-jeu »), est vu comme un indicateur positif de respect de la hiérarchie.

## 3/ Faire face à la transformation des métiers

En Slovaquie, le référentiel de l’EPT (voir plus haut) est considéré par les professionnels des RH comme ayant une pertinence limitée en termes de capacité à prédire l’évolution de carrière d’un individu. Les compétences et les descripteurs des niveaux leur semblent trop généraux et certains facteurs clés de performance leur semblent manquer.

Selon les spécialistes des RH, l’identification des softskills permet de prévoir la progression de carrière ; ce sont les principaux indicateurs pour identifier les talents au sein des entreprises. Les entreprises investissent de plus en plus dans le développement de systèmes de gestion des talents, basés sur l’identification des compétences clés spécifiquement requises, et la création d’un vivier de talents. Ce sont ces compétences qui feront l’objet d’investissements en termes de formation et de perfectionnement professionnel.

L’exemple de Bruxelles Formation, en Belgique

Bruxelles Formation est la structure officielle de la Région Bruxelles Capitale qui assure un très grand nombre de formations professionnelles très diversifiées. Elles sont destinées aux chercheurs d’emploi de la Région, mais aussi aux personnes privées et aux entreprises. S’il n'existe pas de référentiel de compétences transversales au sein du service RH, il y a une réelle prise de conscience qu’elles sont incontournables dans un monde qui évolue très vite. Le développement de Bruxelles Formation se fait autour de multiples projets qui demandent de savoir collaborer, cocréer entre collègues en interne mais aussi avec des partenaires externes.

En ce qui concerne le personnel formateur, il est aussi devenu évident que l’agilité comportementale est indispensable par rapport à l’évolution du profil du stagiaire : le formateur ne transmet plus seulement son expertise, mais il accompagne les stagiaires (moins formés, plus fragilisés ou précarisés) avec une posture qui ressemble davantage à celle d’un coach. Les compétences transversales permettent de s’adapter plus facilement au changement. Les compétences transversales attendues sont alors : la capacité à collaborer, à avoir des relations interpersonnelles positives, orientées solution, à être autonome dans son travail, polyvalent, organisé.

## 4/ Impacter les représentations sur les métiers

En France, les enquêtes ont permis de montrer le caractère social de la construction des référentiels de compétences. Le choix des mots utilisés, des compétences mises en avant, correspond à une réalité de métier, mais aussi à un message que souhaitent faire passer les branches professionnelles, notamment pour lutter contre les représentations qui leur semblent erronées sur les métiers.

Par exemple, les métiers de conducteur routier et d’aide à domicile ont en commun le fait d’être exercés seul-e, en dehors de l’entreprise, sans la présence directe de collègues ou de responsables hiérarchiques. Pour cette raison, on imagine volontiers la nécessité de compétences liées à la prise d’initiative, de responsabilité, de débrouillardise. Et cela a peut-être même été fondé il y a quelques années. Cependant, avec le développement des nouvelles technologies permettant une communication, voire un contrôle permanent (géolocalisation, signature électronique, etc.), avec la mise en place de démarches qualité liées aux évolutions juridiques et à la concentration de ces secteurs d’activité, les compétences attendues ont évolué. En cela, les personnes rencontrées dans ces deux secteurs ont un discours qui n’est pas en phase avec les référentiels mis en avant par les instances de branche ci-dessous.

Conducteur-trice routier-e de marchandises - AFT

http://aft-dev.com/sites/default/files/images/Com\_AFT/AFT\_Guide\_orientation\_2019.pdf

*Qualités*

Ce métier nécessite :

• un relationnel et une présentation adaptés à l’activité

• le sens des responsabilités et de l’initiative

• d’être rigoureux-euse et ponctuel-le

• d’avoir le sens de l’orientation

• d’être respectueux-euse des autres usagers de la route

• d’avoir un comportement et une attitude citoyens

Agent-e à domicile - Branche de l’aide à domicile

https://aideadomicile-labranche.fr/wp-content/uploads/2018/12/Fiche-m%C3%A9tier-agent-%C3%A0-domicile.pdf

*Savoir être…*

Le métier requiert des qualités d’autonomie et une capacité d’adaptation. Intervenir au quotidien dans l’intimité des personnes en perte d’autonomie nécessite un sens de l’écoute, de la bienveillance et un fort intérêt pour la relation d’aide. Les métiers de l’accompagnement social exigent de la discrétion.

*… et savoir-faire*

Etre organisé-e pour réaliser les tâches ménagères et du quotidien.

Etre capable de prendre en charge le suivi de démarches administratives simples. Savoir communiquer avec l’entourage et les autres intervenant-e-s à domicile.

Les responsables d’exploitation (pour le transport) et de secteur (pour les services à domicile), qui recrutent sur ces postes sont eux-mêmes fortement soumis aux aléas et aux urgences. Ils attendent en premier lieu des agents opérationnels le respect des consignes qui leur sont données. Ils sont confrontés quotidiennement, et ont de multiples exemples pour l’illustrer, à des problèmes liés au comportement des salariés. Dans le secteur de l’aide à la personne, le risque est majeur car humain : harcèlement, maltraitance, vol… La responsabilité de l’entreprise est fréquemment engagée.

« Surtout aucune initiative. S’il y a un problème, il appelle. La seule chose que je demande, c’est que – s’il est en panne - il n’appelle pas à 5h du matin alors qu’il sait pertinemment qu’on ne va pas pouvoir le dépanner avant 7h. C’est la seule initiative que je lui demande. »

On voit ici avec évidence l’impact du contexte sur la construction des attendus. Les critères du recrutement émanent bien entendu des caractéristiques des fonctions, des activités à mener, mais également des enjeux auxquels sont confrontés les recruteurs.

Une autre illustration est la réflexion des organismes de formation sur le poste de référent numérique. On a ici un poste nouveau, émergent, qui accueille la plupart du temps des formateurs en évolution de carrière. Les membres du collectif que nous avons rencontré souhaitent insister sur les compétences techniques, qui distinguent ce professionnel de ses collègues formateurs, et minimisent les compétences transversales.

# Identification, caractérisation, capitalisation des données sur les compétences individuelles

## 1/ Des compétences souvent peu caractérisées

L’existence de référentiels de compétences, métiers ou transversaux, est connue de tous. Chaque entreprise a connaissance à la fois des référentiels élaborés par les observatoires des branches professionnelles, et de ceux élaborés par les certificateurs des titres ou diplômes utilisés dans le cadre de leurs recrutements. Certaines entreprises prévoient l’utilisation de ces référentiels pour le recrutement et l’évaluation des salariés intérimaires ou permanents. Mais selon quelles modalités ?

Lorsqu’on interroge en France sur les critères d’évaluation définis pour les compétences transversales, on constate un manque de caractérisation. On évoque souvent une échelle de graduation – allant de « non maîtrisé » à « expert », ou « sait transmettre » – mais les critères ne sont pas définis, ni en termes de moyens ni en termes de résultat. Lorsque plusieurs entreprises du même secteur d’activité sont réunies, comme cela a été le cas avec les entreprises de transport, on peut observer que les items renvoient à des représentations, bien entendu différentes en fonction des individus, et qu’ils ne parlent pas réellement de la même chose.

Dans les trois pays étudiés, les référentiels, comprenant des softskills, peuvent être utilisés dans le cadre des entretiens de performance annuels ou de recrutement. Cependant, ces softskills sont rarement définis avec des indicateurs mesurables/observables. Leur évaluation au sein de l’entreprise est souvent subjective et ouverte, il n’y a pas de critères précis. Les approches plus structurées sont perçues par les professionnels des RH comme plutôt réductrices.

En France, l’utilisation du référentiel AEFA a été expérimentée par lors de séances de travail participatives. Ce référentiel, rappelons-le, est gradué en 4 paliers, et propose pour chaque compétence des indicateurs de réalisation correspondant à chacun des paliers. Il peut donc être utilisé comme outil d’identification et de reconnaissance des compétences notamment pour penser les mobilités professionnelles intersectorielles.

L’exercice suivant a été proposé dans deux collectifs de travail (territorial, secteur du transport) : en partant d’un contexte existant (les participants, réunis en groupes de 2 à 4 personnes, devaient s’appuyer sur une situation professionnelle réelle), choisissez une compétence transversale et caractérisez-la pour permettre sa reconnaissance.

Les questions auxquelles nous leur avons demandé de répondre :

* Nommer la Compétence
* Qui va intéresser la reconnaissance de cette compétence ?
* Pour en faire quoi ?
* Quels sont les critères, les indicateurs sur lesquels va se baser la reconnaissance de cette compétence ?
* Quels sont les éléments de preuve liés à ces critères ?
* Qui évalue/reconnait cette compétence ?

Les participants avaient le choix de partir sur une compétence transversale du référentiel AEFA, qui était mis à leur disposition, ou d’en « créer » une nouvelle. Tous les groupes de participants ont choisi de s’extraire du référentiel AEFA.

Exemple groupe Transport : « RESPECTER LES REGLES »

Critères :

* Politesse
* Ponctualité
* Respect du code de la route
* Obéissance par rapport aux consignes données par un supérieur hiérarchique

Eléments de preuve :

* Nombre de points sur le permis de conduire
* Appréciation positive d’un tuteur à la suite d’un test de conduite
* Résultat négatif à l’éthylotest
* Acceptation des changements de planning, de trajets

mais aussi (en dehors de l’entreprise) :

* Respect des décisions de l’arbitre pour un joueur de foot par exemple
* Passé professionnel (exemple d’une personne qui a été militaire)

Au regard du référentiel AEFA, on voit que ce premier groupe a privilégié une entrée globale s’apparentant davantage à une valeur, une posture, qui comprend des compétences multiples relevant tout à la fois de l’organisation dans son activité professionnelle (« Etablit des priorités et planifie en tenant compte des consignes et des exigences d’une organisation »), de l’utilisation des codes sociaux en lien avec le contexte professionnel, du travail en équipe, et de l’application des cadres réglementaires.

Exemple groupe Territoire de St Lô : « JE NE SUIS PAS UN ROBOT »

Critères :

* Connaissance et compréhension du poste de travail
* Connaissance des qualités humaines nécessaires sur le poste de travail
* Conscience du salarié sur sa plus-value

On ne retrouve pas une référence claire à cette compétence réflexive dans le référentiel de l’AEFA. On voit un lien avec la compétence nommée « Construire son parcours professionnel », mais qui fait référence à une mobilité (parcours, projet), là où les participants évoquent ici davantage une compétence analytique visant une adaptation en termes de comportement. On y voit plus de similitude avec le référentiel des compétences du 21ème siècle (Région Ontario), dans la catégorie « Apprendre à apprendre/ Connaissance de soi et auto-apprentissage » ; on y trouve : « Réfléchit sur l’expérience afin d’accroître l’apprentissage », et « Développe l’intelligence émotionnelle pour se comprendre et comprendre les autres ».

Les participants – lorsqu’on les invite à imaginer une application concrète de reconnaissance de la compétence – ont besoin de s’approprier, de donner du sens à la rencontre entre un attendu et une expérience de réalisation de l’activité. Les professionnels utilisent ici leurs expériences personnelles et leurs représentations des attendus ; ils ont besoin de disposer de termes tant du point de vue du vocabulaire employé qu’aux critères auxquels celui-ci renvoie, leur permettant une communication intrinsèquement porteuse de sens et de représentations communes. Ce besoin d’aboutir à un commun, ne se limite pas aux critères de reconnaissance définis, mais s’étend à la dénomination de la compétence.

Lorsque les professionnels s’approprient la démarche de co-construction des critères de reconnaissance, ils projettent directement la manière dont ils vont devoir le présenter à leurs collaborateurs, leurs salariés, les candidats.

Si on peut aisément imaginer le travail réflexif à mobiliser pour la reconnaissance des compétences (on pense notamment au dispositif de valorisation des acquis de l’expérience, ou à la formation en situation de travail qui nécessite une alternance entre temps de l’action et temps de la réflexivité), il est intéressant de constater qu’un travail d’identification des compétences à reconnaître passe aussi naturellement par un travail réflexif sur l’expérience.

## 2/ Outils d’évaluation

Bien souvent, comme au sein de Bruxelles Formation, il n’existe pas d’outil formalisé. Le responsable du recrutement se base sur son expérience, les recrutements antérieurs et sa connaissance de l’environnement professionnel. Les compétences transversales sont recherchées pour le recrutement et la gestion des mobilités, mais il n’y a pas d’outils pour les identifier de manière formelle si ce n’est durant l’entretien d’embauche ou de mobilité.

### Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour l’identification des compétences transversales :

Entretien comportemental : C’est la méthode la plus fréquemment utilisée pour l’identification des compétences transversales par les recruteurs interviewés. Il est basé sur des questions portant sur le comportement adopté lors d’expériences de vie spécifiques. L’entretien comportemental peut cibler plus particulièrement une compétence transférable spécifique en explorant plusieurs situations de travail :

* S = scénario – Décrivez brièvement votre travail (quelles étaient vos activités ? Quels problèmes avez-vous résolu ? Quelles ont été les principales difficultés/obstacles ? Quelles situations extraordinaires avez-vous traversées ?)
* O = propriété – Décrivez quelles sont vos responsabilités personnelles (quels étaient vos objectifs ? Quelles étaient vos responsabilités personnelles ?)
* A = action – Décrivez vos actions/décisions (Décrivez votre journée de travail. Quels étaient les problèmes habituels ? Quelles mesures avez-vous prises afin de les affronter ? Qu’avez-vous fait ? Pourquoi ?)
* R = résultats des actions et décisions (comment ça s’est produit ? Comment vos collègues/supérieurs ont-ils réagis ? Pouvons-nous exprimer le résultat quantitativement, par exemple l’économie dans le temps et l’argent ?)

Jeu de rôle / Mise en situation : Cette approche est considérée comme la plus fiable par les spécialistes des RH, principalement si les critères suivants sont respectés :

* La situation du modèle est aussi proche que possible de la situation de vie réelle.
* L’évaluation se fait sur un ensemble de critères prédéfinis.
* Au moins deux assesseurs sont présents.

En France par exemple, c’est le principe de la Méthode de Recrutement par Simulation mise en place par Pôle Emploi. « Fondée sur les habiletés nécessaires pour occuper un poste de travail, la MRS consiste à repérer l'ensemble des capacités nécessaires pour réaliser un travail lors d’analyses de postes en entreprise, puis à construire des exercices permettant de les évaluer chez les candidats. Ces exercices reproduisent par analogie le poste de travail et mettent donc les candidats en situation de démontrer concrètement leur capacité à tenir ce poste ».

Evaluation 360° : Elle permet d’évaluer les compétences d’un individu en mettant à contribution son entourage professionnel : supérieurs hiérarchiques, subordonnés, collaborateurs, clients, fournisseurs, etc.

Évaluation psychologique : l’évaluation psychologique est principalement utilisée dans le cadre du recrutement et est généralement confiée à des sociétés spécialisées de Conseil en RH. Différents tests normalisés sont utilisés pour évaluer les softskills des candidats, tels que Hogan Assesment, l’inventaire de la personnalité de Bochum, Neo P-IR etc.). Dans cette approche, les softskills sont déduites des caractéristiques personnelles/caractéristiques de performance (différentes dimensions de l’intelligence) et sont même confondues avec eux.

Aucun spécialiste des RH interrogés n’étaient capables d’identifier les systèmes existants d’outils ou d’approches liés spécifiquement à la reconnaissance des softskills (badges, certificats, etc.).

# Conclusion temporaire

On ne peut que constater, avec les professionnels rencontrés, une tension entre les compétences individuelles dynamiques – qui évoluent, s’acquièrent, se développent par la confrontation perpétuelle à de nouvelles expériences – et les compétences stratégiques attendues par les organisations statiques. Guy Le Boterf propose une analogie permettant de l’exprimer simplement : « le savoir agir requis est à la partition ce que la pratique professionnelle est à l’interprétation de la partition ».

Pour les responsables RH interrogés en Slovaquie, la clé d’une identification efficace des compétences transversales est une bonne compréhension de la représentation, propre à l’entreprise, des compétences attendues. Ces compétences sont d’autant plus diversifiées, que le niveau de qualification et de responsabilité d’un employé est élevé. La construction d’une norme trans-sectorielle commune (référentiel) rend les compétences transversales trop générales et floues. Leur utilité est limitée tant est difficile le transfert d’une société / secteur d’activité à une autre société / secteur d’activité. Soit les descripteurs/indicateurs spécifiques ne correspondent pas à la société, soit ils sont généraux et ne présentent pas beaucoup d’intérêt ou de valeur ajoutée.

Comment résoudre la tension entre prise en compte de la spécificité (du métier, de l’entreprise) et nécessaire transversalité pour favoriser les mobilités professionnelles ?

Si on admet que les référentiels gagnent à être le fruit d’une construction collective basée sur une expérience commune, on peut s’interroger sur les possibilités qui s’offrent à nous pour la gestion des compétences, nécessitant une forme de capitalisation des données. L’évaluation objectivée des compétences, et la capitalisation des données, lorsqu’elles existent, est facilitée par l’existence de référentiels communs.

Mais vaut-il mieux manipuler des données basées sur une représentation décontextualisée des compétences, ou penser un dispositif permettant aux acteurs d’appréhender la réalité des situations de travail et des compétences en œuvre ? Dans quelles conditions et selon quelles modalités peut-on parler de la pertinence (rapport moyens / objectifs) d’un dispositif de gestion des compétences ?

**Au lieu de créer un référentiel commun, nous proposons de réfléchir à une méthode qui aiderait les entreprises et les professionnels des RH à développer leurs propres outils d’identification et de reconnaissance des compétences transversales adaptées à leur contexte d’intervention.** Cela n’exclut pas pour autant le choix stratégique d’alliance entre les entreprises, ou d’alliances sectorielles ou territoriales pour favoriser les mobilités, mais deux principes d’action nous semblent devoir être respectés :

* la négociation collective des objectifs en termes de compétences attendues (compétences stratégiques),
* la possibilité pour toutes les parties prenantes de participer à la caractérisation des compétences en termes de critères et éléments de preuve (compétences individuelles).

C’est à ces conditions que nous nous nous attacherons à analyser la réalité des situations. Nous explorerons dans la suite de nos travaux en quoi la reconnaissance ouverte des compétences, avec les badges numériques, nous permet de penser le travail sans catégorie préconstruite et nous pousse à penser les transitions professionnelles à partir de ce que vivent effectivement les individus.

# Annexes

## 1/ Référentiels de compétences transversales de l’AEFA

Projet ERASMUS+ Agenda européen renouvelé dans le domaine de l’éducation et de la formation des adultes (AEFA)

Guide des compétences transversales : <http://www.agence-erasmus.fr/docs/2496_aefa-guide-competences-juin-2017.pdf>

* Communiquer à l’oral dans le monde professionnel
* Communiquer à l’écrit dans le monde professionnel
* Mobiliser les raisonnements mathématiques
* Utiliser les outils numériques et l’informatique
* Gérer des informations
* S’organiser dans son activité professionnelle
* Utiliser les codes sociaux liés au contexte professionnel
* Travailler en groupe et en équipe
* Apprendre et se former tout au long de la vie
* Construire son parcours professionnel
* Réaliser son activité selon les cadres réglementaires établis
* Adapter son action face à des aléas et à des situations d’urgence

## 2/ Référentiel de compétences transversales slovaque

[www.sustavapovolani.sk](http://www.sustavapovolani.sk)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Transversal skill** | **Elementary level** | **Advanced level** | **Expert level** |
| *Analysing and solving problems* | * logical thinking | * recognizing key information among others * recognizing the causes of problems | * generalization of specific phenomena and indicators * assessing multiple factors for a particular solution at once |
| * Recognizing connections between problems |
| * recognizing a critical situation |
| *digital literacy* | * basic use of computer and communication technology in simple user applications and in common office work (eg document printing, basic file, directory, text, spreadsheet, e-mail, phone, fax, call forwarding, etc.) | * advanced use of computing and communication technology (databases - data outputs, deleting, updating, data entry, transfers between office suite applications, video conferencing calls, macros, pivot tables, etc.) | * expert use of computer and communication technology (eg programming, administration and installation of servers, data modeling, software security, creation of graphic design, animations, 3D objects, control panel setup, voice mailboxes, etc.) |
| *financial and economic literacy* | * orientation in accounting and business documents and documentation * knowing the basic rules of managing your own finances, knowing the risks in managing your own finances * understanding the basic concepts of finance and the world of money | * bookkeeping, including depreciation * making calculations and budgets for easier activities * ability to set financial goals and plan to achieve them * ability to distribute expenditure * developing the potential of gaining income * enhancing and protecting property | * making calculations and budgets for complexes of activities * planning of activities and transactions in terms of tax advantage * ability to manage tax revenue and expenses * ability to lead a family budget |
| *physical fitness* | * ability to handle higher physical effort * resistance to physical exercise | * higher performance potential under difficult working conditions * maintaining a high pace of work, even with demanding physical work | * above average fitness, strength, durability and endurance * speed, dexterity and perseverance in physically demanding work * coping with extreme physical burdens when performing work activities |
| *information literacy* | * making records of meetings, classifying data from different documents to the corresponding items * sorting data according to relevant criteria * processing of information by user software | * designing a clear form of tables and graphs * search for relevant information sources * use of the Internet and other available information resources | * quick orientation in more text, documents and announcements * assessing the suitability of information sources |
| *communication (dealing with people)* | * focused listening and understanding of the message * understandable verbal formulation of the message * dealing with others with dignity and respect * understanding the needs of a partner (customer) | * anticipating partner (customer) needs * Conducting meetings * a clear explanation of the more complex principles, rules, procedures and so on. * diplomatic and tactful reporting of unpleasant reality * demonstrating your own professionalism * efficient, cultivated and compelling dealings with business partners and colleagues | * moderating conferences, seminars, workshops * understandable and timely use of arguments * Establishing business opportunities and free market opportunities to develop new business opportunities * actively encourage effective communication |
| *foreign language communication* | * user of foreign language basics (A1 and A2) - understands simple sentences, often used expressions, can speak in simple situations | * independent user of a foreign language (B1 and B2) - understands the main point of the standard expression, simply and coherently expresses on familiar topics, can describe events, justify and enrich plans, understands the main ideas of more complex texts with abstract themes | * an experienced foreign language user (C1 and C2) - understands a wide range of challenging texts, understands the hidden meaning, uses language effectively and flexibly in social and professional life, clearly and well-structured and expresses content and language in a coherent presentation |
| *cultivated written expression* | * share information in the information interface you use (e.g., email, documents in electronic form) * mastering Slovak grammar and stylistics in writing * > reading and understanding information presented in different formats (e.g. words, graphs, diagrams, schemes) | * logical and clear structuring of written notice * controlling the developed vocabulary * formulate written outputs to the desired structure and content * observance of the form and customs of official and commercial written communications | * use of effective argumentation in writing * diplomatic and tactful written notification of unpleasant reality * creating complicated compositions in a written speech |
| *cultivated speech, ability to express* | * verbal expression of understandable information presented in different formats (e.g. charts, diagrams, schemes) * share information on telecommunications devices (e.g., phone, video) * ruling Slovak grammar and stylistics in verbal expression | * use of developed vocabulary * clear, clear and cultured expression * observance of the form and customs of official and commercial contact | * use of effective argumentation in verbal expression * excellent communication skills in official and business relations * diplomatic and tactful reporting of unpleasant reality |
| *manual skill* | * performing and reconciling simpler motor/.movement operations * coordination of movements, correct workload performance | * more demanding manual tasks performed correctly and in exact order * Dexterity in demanding manual work | * performing activities that are demanding in terms of perception, movement and mutual perception with movements * perseverance, ingenuity, and consistency in high-end manual work * feeling for details respecting the properties of the processed material |
| *mathematical literacy* | * performing basic numerical operations with individual data * counting and handling cash * use and transfer of units of measure | * performing numerical operations with data sets (eg Excel, spreadsheets) * calculations of dimensions, areas, volumes, quantities, ratios, and the like. | * carrying out basic statistical operations * application of more complex mathematical methods and mathematical modelling |
|  |  |
| *motivating people* | * motivation by clear presentation of goals * award motivation at the right moment | * self-motivation | * motivation by engaging in decision making * motivation by creating a new (motivating) environment in the organization |
| *organizing and planning work* | * setting the activities needed to achieve the goal * the sequence of activities leading to the achievement of the goal * estimating time-consuming activities * consistency in meeting plans and achieving goals * optimum use of entrusted resources and working time | * capacity planning and schedules to achieve goals * creation of alternative plans taking into account different external influences * realistic definition of tasks, setting their priorities and allocating resources | * planning of complex activities |
| *personal development* | * active willingness to learn | * estimating one's own potential for personal development | * identify resources and opportunities for personal development * planning and achieving learning objectives |
| *presentation* | * using examples in verbal presentation * creation of presentations in cooperation with the superior | * use of statistics and other indicators in verbal presentation * independent creation of presentations | * using techniques in verbal presentation * creating a contact environment with listeners * defending their opinions and working in the presentation * communicating with participants and responding flexibly to participants' questions and questions during the presentation |
| *flexibility in thinking (adaptability, flexibility, improvisation capabilities)* | * adaptability to changes in work equipment and working methods * adaptability to changes in user software * adaptability to changes in the working team and in interpersonal approaches * adaptability to changes in legislation, standards and standards (including environmental quality) | * adaptability to major changes in work tools, working methods, and interpersonal approaches * partial improvisation in the collapse of planned procedures | * improvisation in the collapse of planned procedures by replacing the old procedure with a new procedure |
| *decision making* | * distinguishing more important from less important (prioritizing) | * assessing the pros and cons of possible solutions, suggestions and ideas (critical review) * decisiveness (accepting responsibility for potential risks) | * foresight * decision making in critical situations |
| *independence* | * the ability to organize activities independently, relying on one's own forces | * the ability to organize activities independently, not only by themselves but also by the surrounding, by combining and solving situations independently; | * high independence, individuality, separation, high ability to organize their own and foreign activities independently |
| *technical literacy* | * orientation in user documentation of technical equipment * understanding of instruction for mechanical operation of technical devices * spatial imagination of simpler shapes, parts and objects | * spatial imagination of more complicated objects, equipment and buildings * tracking multiple parameters of more complex technical processes at once * recognizing the principles and functions of technical devices | * designing technical innovations |
| *Teamwork* | * understanding and working in team dynamics * recognizing and respecting human diversity, individuality and perspective * sharing new information, knowledge and knowledge with your colleagues | * accepting and providing feedback in a constructive and respectful style * team support by providing information and expertise * understanding the problems in group conflict to achieve a solution * defending your own ideas and attitudes in line with the goals of the team | * leadership and support at the right time, motivating the group to do more * management and resolution of the conflict at the right moment * developing plans, looking for feedback, testing and implementing |
| *creativity* | * improving existing processes and solutions * Thinking about your work, finding ways to increase productivity and quality | * bringing ideas to new practices and solutions * an active response to changing the situation | * creating and implementing new methods and procedures * creating, correcting strategic visions * creating conditions for improving and streamlining processes, products and services * supporting the creative atmosphere in the team |
| *leading of people* | * forming goals * identifying people who are suitable for certain tasks * distributing and assigning tasks to individual workers * performance evaluation of subordinates * (informal) taking responsibility for subordinate results | * distributing tasks and assigning them to department heads * management of financial resources * recognizing important activity indicators * delegation of powers * courage to unpopular steps and measures * delegating responsibilities in line with the company's strategy * providing feedback on the quality of work of subordinates * developing the competences and skills of their subordinates in accordance with the company's strategy | * coaching * recognizing opportunities for activity * visionary, invention, developing ideas |
| *negotiation* | * matter of discussion with focus on the goal of discussion * change the style of negotiation according to the situation | * finding and using the right arguments * respond adequately to the attacks of others | * identify the partner's strengths and weaknesses * an attractive style of argumentation * anticipating partner's arguments * assertive bargaining * consensus * negotiating the price, terms of payment, guarantees, etc. |

## 3/ Méthodologie utilisée

Analyse documentaire : fiches de poste, référentiels métier, offres d'emploi, grilles d'entretiens annuels

Entretien non directif auprès de recruteurs (opérationnels ou RH), ou de gestionnaires en mobilité de carrière - individuel ou collectif

Recherche-action : participation à un process de recrutement, avec définition des compétences transversales attendues

### Thématiques interrogées

Caractérisation des compétences transversales

* Existence d'un référentiel de compétences transversales dans l'entreprise ? Ce référentiel est-il construit pour / commun à l'ensemble des postes ? uniquement pour certains métiers ? Comment a-t-il été élaboré ? Quelle participation des opérationnels métiers ? Comment les compétences sont-elles caractérisées ? catégories, niveaux... Si pas de référentiel, autre outil permettant la caractérisation des compétences attendues ?

Identification / reconnaissance des compétences transversales

* Pour quelles raisons les compétences transversales sont-elles identifiées ? Recrutement, recherche de ressources pour un projet, gestion des mobilités, classification, salaires...
* Par qui ? Comment ? Quels outils ? Quels indicateurs ? Quels éléments de preuve ?
* Un outil de gestion RH permet-il de tracer ces compétences, pour une utilisation en gestion de carrière ?

Questions générales

* Quelle place pour les compétences transversales dans l'entreprise ?
* Quelles sont les compétences transversales les plus attendues ? Pourquoi ?
* Les recruteurs, les managers, ont-ils le sentiment d'être suffisamment outillés pour identifier ces compétences chez les candidats lors d'un recrutement ? chez les salariés pour la gestion des mobilités ?
* Quelles pistes d'amélioration ont-ils repérés ?

### Entreprises et secteurs enquêtés

##### Slovaquie

Entretiens avec des entreprises de recrutement et de développement RH (membres de la ZKPRK) : Recrutement TOP, JOBPOINT, BKS Uspech

Entretiens avec 4 gestionnaires RH (de 100 à 500 employés)

* Secteur manufacturier (imprimerie)
* Centre de service d’une société multinationale
* Automobile
* Services (chaîne de coiffure)

##### France

Approche territoriale : agglomération de St Lô, Région Normandie - Collectivités territoriales, Structures d’accompagnement des personnes en recherche d’emploi, Représentants des entreprises

Approche sectorielle :

* Branche Transport- Logistique en Normandie - Fédération professionnelle, AFT Normandie, Association pour le développement de la formation professionnelle dans le transport, GEIQ Transport – Groupement d’Employeurs pour l’Insertion et la Qualification, organisme de formation AFTRAL – Apprendre et se Former en TRAnsport et Logistique, entreprises GEODIS, OISSEl Transports, TRANS 2000, TP Olivier Leloup
* Branche de la formation professionnelle - Chargé de mission de la Région Normandie, Cabinet Stratice, spécialiste transformation numérique des organismes de formation, 8 organismes de formation (comptant de 10 à 1200 formateurs) : Education et Formation, Orrea, ACSEA, IRTS, Trajectio, IFA Marcel Sauvage, FIM CCI Formation, Chambre régionale d’agriculture de Normandie (CFA), Rectorat Education Nationale

Entretiens avec 3 recruteurs :

* Services à la personne (130 salariés)
* Entreprise industrielle alimentaire (150 salariés)
* Maintenance industrielle (22 salariés)

### Belgique

Ateliers auprès d’étudiants de l’Université Libre de Bruxelles

Enquête auprès de l’organisme Bruxelles Formation (550 salariés)

# Rappel des objectifs

***Objectifs O6 « Acquis informels et soft skills »***

*« Développer une ingénierie visant à reconnaître par open badges les compétences informelles et socio-émotionnelles, en favoriser la lisibilité et la prise en compte dans les recrutements et les processus formels d’apprentissage ».*

*Comment relier des compétences acquises au cours d’expériences déliées ?*

*Comment valoriser ses talents dans un environnement en attente de transversalité ?*

***Objectif O6.2*** ***« Méthode de repérage et cahier des charges pour une solution digitale de repérage de compétences transversales socio-émotionnelles et des acquis informels »***

*Le second axe de travail vise à comprendre comment évaluer ces soft skills, notamment à travers le retour et l’analyse des pratiques RH (entretiens et analyse documentaire). En effet le terme de compétences s’élargit toujours au risque de considérer des aptitudes en dehors des situations de travail. Or, dans la mesure où les compétences non cognitives sont valorisées en entreprise et peuvent discriminer dans l’accès à certains postes les personnes détentrices versus non détentrices de ces compétences, il semble intéressant de comprendre comment se fait l’évaluation de ces compétences et donc d’en élaborer une méthode d’évaluation et de réaliser le cahier des charges d’une solution, digitale, de repérage de ces compétences. Ce cahier des charges permettra de décrire ce que peut être une solution de repérage des acquis* informels.

# Introduction

Lors de notre phase d’enquête auprès des entreprises et des acteurs de l’emploi et de la formation, nous avons constaté que l’usage du mot « sofstkills » introduisait une porosité entre des concepts qui étaient auparavant distincts, pour répondre à une attention récente portée sur les comportements, les aptitudes, les émotions… Nous pouvons regretter la confusion, largement partagée par les acteurs économiques, entre traits de personnalité, états émotionnels et compétences. Mais c’est ainsi. Jean Pralong[[8]](#footnote-8), assistant à la restitution de nos travaux en juin dernier, faisait l’hypothèse intéressante que les notions identifiées comme des « softskills » étaient séduisantes pour les entreprises justement du fait de leur caractère flou, peu défini.

Après le passage de la notion de qualification à celle de compétence à partir des années 70, on assisterait ainsi à un mouvement qui viserait à s’extraire d’un cadre aujourd’hui défini par les sciences sociales et les sciences de gestion, et des référentiels de compétences transversales, comme celui de l’AEFA ou du RECTEC au niveau européen, qui proposent de fait une forme de régulation.

Dans un article[[9]](#footnote-9) très éclairant sur l’usage de la notion de « comportement inapproprié », Martine Brasseur cite le philosophe Ludwig Wittgenstein : « Est-ce même toujours un avantage de remplacer une image indistincte par une image nette ? L’image indistincte n’est-elle pas justement celle dont nous avons besoin ? ». Elle démontre que **le concept flou a une fonction régulatrice** : en recourant à un concept flou, les acteurs peuvent, au sein du collectif dans lequel ils se trouvent, « résoudre la confusion » pour arriver à une clarification en situation de ce qu’il désigne.

Si l’on se réfère aux travaux de Jean-Daniel Reynaud[[10]](#footnote-10), le projet proposé par l’utilisation de ces concepts flous que sont les softskills serait la **mise en place d’une régulation conjointe, résultant de la confrontation entre une forme de régulation de contrôle proposée par les référentiels et la régulation autonome effectuée par les acteurs en situation**. Le collectif des acteurs en présence doit nécessairement s’organiser et s’auto-habiliter pour s’accorder sur une interprétation.

Il s’agit pour nous à présent d’accompagner les acteurs (professionnels RH, salariés, managers opérationnels…) dans ce projet, et donc à la fois de proposer une méthode d’identification des compétences transversales, mais aussi d’explorer les conditions permettant de résoudre la tension que nous avions observée entre les compétences individuelles dynamiques – qui évoluent, s’acquièrent, se développent par la confrontation perpétuelle à de nouvelles expériences – et les compétences stratégiques statiques attendues par les organisations et caractérisées sous la forme de référentiels ou de fiches de poste.

C’est dans le cadre d’alliances entre acteurs que la **construction collective d’un commun** sur les compétences s’effectue. Il nous faudra interroger la place des actifs – salariés ou en recherche d’emploi – dans cette construction collective ; ce aussi bien en termes d’attendus (compétences stratégiques) que d’analyse du travail en situation (compétences individuelles).

1. Voir en annexe [↑](#footnote-ref-1)
2. Profesia.sk: Viac mäkkých zručností (2018). <https://firma.profesia.sk/viac-makkych-zrucnosti-a%E2%80%AFcoraz-menej-poziadaviek-na-odborne-znalosti-naroky-zamestnavatelov-sa-za-5-rokov-zmenili/> [↑](#footnote-ref-2)
3. Lisá, E., Hennelová K., Newman D. (2019): Expectations of employers on graduates’ employability skills. Available at <https://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_11.pdf> [↑](#footnote-ref-3)
4. [Les compétences attendues par les employeurs et les pratiques de recrutement](http://www.pole-emploi.org/files/live/sites/peorg/files/documents/Statistiques-et-analyses/E%26S/eets_22_competences_attendues_par_les_employeurs_et_pratiques_de_recrutement10343.pdf), Eclairages et synthèses, juin 2016 n°22, Frédéric lainé, direction des statistiques, des études et de l’évaluation, Pôle Emploi [↑](#footnote-ref-4)
5. <https://www.sustavapovolani.sk/> [↑](#footnote-ref-5)
6. Voir annexe [↑](#footnote-ref-6)
7. [Situations de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers](https://www.strategie.gouv.fr/publications/situations-de-travail-competences-transversales-mobilite-entre-metiers), Frédéric Lainé, avec la contribution de Marc-Arthur Diaye, Pôle Emploi, France Stratégie, 2018. [↑](#footnote-ref-7)
8. Jean Pralong est psychologue et professeur de gestion des ressources humaines à l'EM Normandie. Il est auteur de travaux critiques sur plusieurs notions régulièrement utilisées en gestion des ressources humaines (vocation, génération, projet, personnalité). [↑](#footnote-ref-8)
9. Martine Brasseur, « Les fonctions d’un concept flou dans la régulation sociale, Etude du comportement inapproprié au travail », Actes de la XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, juin 2018. [↑](#footnote-ref-9)
10. Jean-Daniel Reynaud, « Les règles du jeu : l’action collective et la régulation sociale », Armand Colin, 1997. [↑](#footnote-ref-10)