

éclaira**g**e

**La transférabilité des compétences,
une dimension de la relation
emploi-formation**

n° 24

décembre 2011

www.crefor-hn.fr



centre de ressources emploi formation



Pôle information du Crefor, Décembre 2011

Conception-réalisation : Dominique Rousselin-Legrand

Appui méthodologique : Sylvie Millara

Eclairage # 24

Avant-propos

Dans un contexte d'évolution de l'emploi, de mobilités professionnelles subies ou choisies, de modifications des organisations du travail, une réflexion accrue se fait jour sur les compétences dans un souci de compétitivité pour les entreprises et d'employabilité pour les salariés.

Cet Eclairage va tenter d'explorer la notion générique de « transférabilité » des compétences, dans sa relation avec l'emploi, en croisant différents courants de pensée.

Nous aborderons la classification interne et externe des compétences, les conditions qui les rendent transposables d'un contexte professionnel à un autre.

Nous verrons également les outils que se donnent les entreprises, et les pouvoirs publics pour mobiliser les compétences.

Enfin nous présenterons un panorama des besoins en compétences dans notre région.

Nous précisons que notre collecte d'informations s'est arrêtée au 30 novembre 2011.

*Nous remercions **Annie Grenier** (OPCALIA Haute-Normandie), **Gilles Picard**, **Corinne Grandou et Assia Ziati** (Aract Haute-Normandie) et **Jean-Louis Villain** et **Fabien Beltrame** (Pôle Emploi Haute-Normandie) pour leurs contributions qui apportent une illustration concrète à ce dossier.*

Sur ce sujet également, vous pouvez consulter les Eclairages suivants :

N° 22 - La circulation des compétences en Europe (décembre 2010)
<http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/eclairage22.pdf>

N° 15 - Les compétences clés (septembre 2009)
<http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/Eclairage-competences-cles-1-internet.pdf>

et l'Eclairage N°25 (à venir, début 2012) sur la GPEC territoriale.

SOMMAIRE

1 Une diversité d'approches mais des convergences.....	5
1.1 Définition générique.....	5
1.2 Les classifications des compétences et leur articulation	7
1.3 Compétences «transversales»/ compétences «transférables».....	8
1.4 Qu'est-ce qui rend une compétence « transférable »	10
2 Identification par métiers : les référentiels	13
2.1 Tout travail d'identification des compétences (...) est complexe.....	13
2.2 La notion de métier met au jour le sens de l'activité professionnelle en caractérisant les savoirs et la culture qui la spécifient.....	15
2.3 Le référentiel Métier/Compétences.....	17
2.4 Un référentiel compétences peut-il être objectif ?	18
3 Tranférabilité, facteur de mobilité	20
3.1 La mobilité professionnelle, principe d'ajustement sur le marché du travail.....	20
3.2 "Qu'est-ce qui favorise les changements professionnels ?"	21
3.3 Des outils d'analyse afin d'aménager des voies de «passage»	22
3.4 L'indissociabilité compétence et organisation du travail.....	23
3.5  De l'entreprise au territoire : l'identification des savoir-faire d'expérience, article de l'Aract Haute-Normandie.....	24
4 Les enjeux sociétaux.....	27
4.1 La construction de parcours de mobilité motivants constitue un défi.....	27
4.2 Compétences et la Gestion des Ressources Humaines (GRH).....	29
4.3 Compétences et formation continue	31
4.4 Economie des compétences, économie du savoir.....	32
5 Les politiques publiques	34
5.1 Les incidences des textes officiels sur les compétences.....	34
5.2 Les compétences transversales dans les diplômes professionnels de l'Éducation nationale.....	36
5.3  La déclinaison opérationnelle des compétences transversales, article de Pôle Emploi Haute-Normandie.....	37
5.4  La maîtrise des Compétences Clés, facteur-clé de performance et de sécurisation des parcours professionnels, article d'Opcalia Haute-Normandie	40
5.5 La stratégie européenne, anticipation de l'évolution des besoins en compétences.....	42
6  L'analyse des besoins en compétences en Région	44
6.1 Le CPRDF en Haute-Normandie, rencontre entre besoins de compétences des employeurs et aspirations des publics.....	44
6.2 Le diagnostic métiers, outillage pour le CPRDF 2011	45
6.3 Adaptation de l'offre de formation à l'évolution des métiers et aux besoins des secteurs	48
7 Bibliographie.....	50

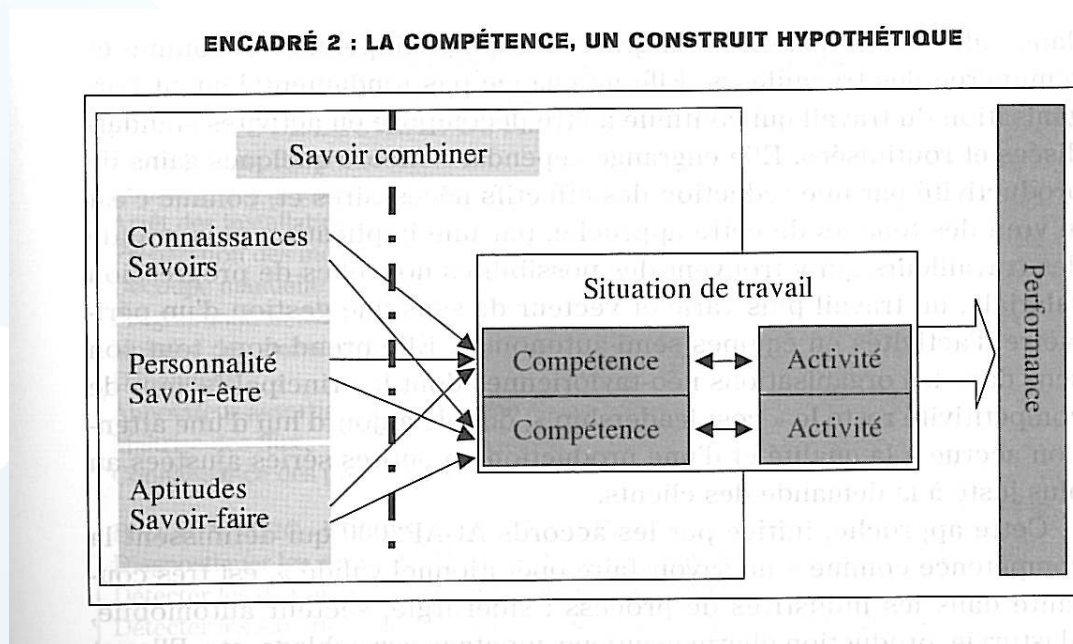
1 Une diversité d'approches mais des convergences

Les différentes disciplines (psychologie du travail, sociologie, ergonomie, analyse du travail, économie...) travaillant sur le concept de compétence proposent une **variété de définitions**¹ dans lesquelles **des points communs affleurent** : rôle de l'individu, du contexte...

1.1 Définition générique

1.1.1. Mise en œuvre de connaissances et résolution de problèmes

La compétence se situe à l'interface des savoirs et de l'activité, malgré un glissement sémantique important entre savoir, savoir-faire et compétence. La compétence est un objet distinct.



Source : Encyclopédie de la formation, octobre 2009. – p. 261

Différencier 2 niveaux de compétence :

- **Niveau macro** : la compétence se situe à l'articulation des systèmes productif et formatif qui l'utilisent, la façonnent, la quantifient et la classent. La sociologie apporte ici des connaissances et des grilles d'analyse utiles pour comprendre et questionner cette articulation.
- **Niveau micro** : les compétences sont, intégrées au mode opératoire et aux façons de faire des individus et en cela indissociées de leurs comportements. L'ergonomie et la psychologie proposent des outils utiles pour identifier, par l'analyse fine des situations, ce qui relève du comportement et de la compétence.

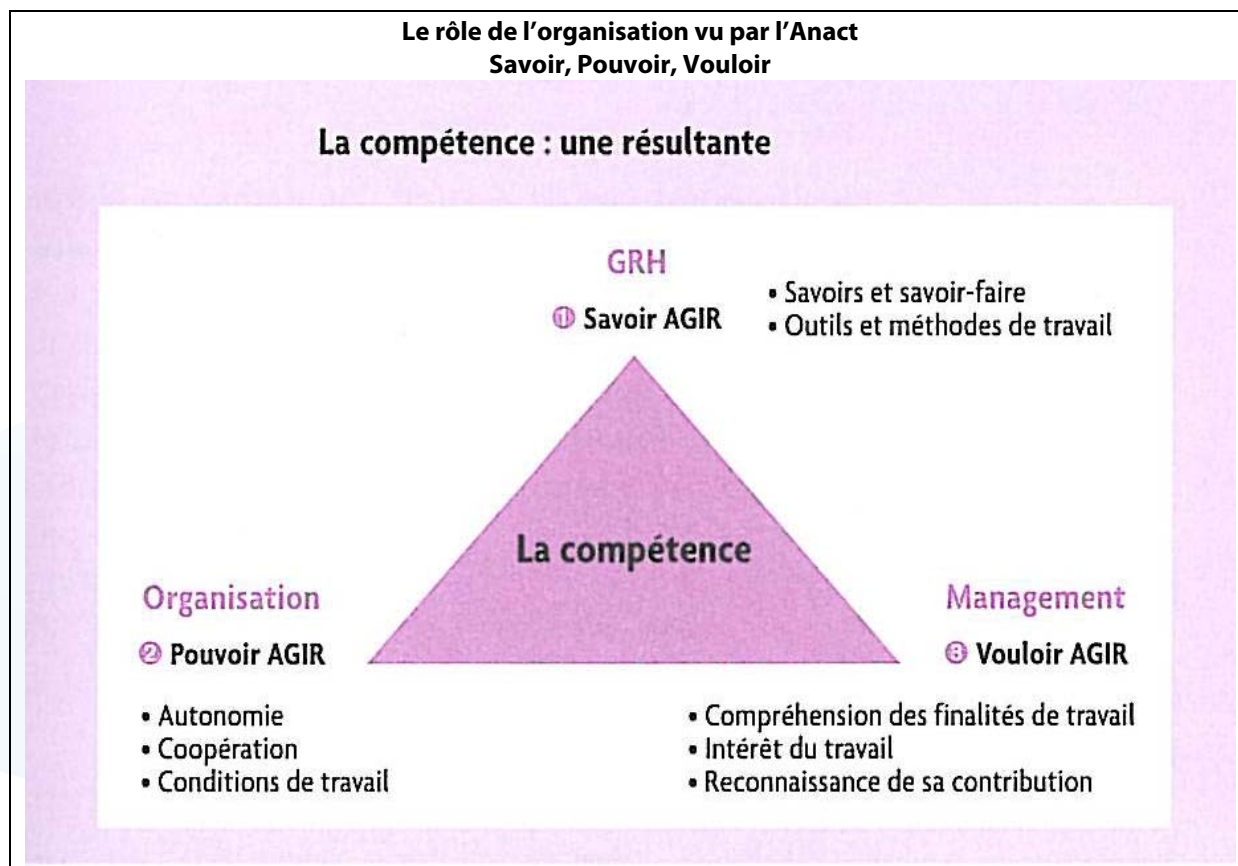
Source : Analyse du travail et production de compétences collectives, Richard Wittorski, mars 1997. -. p. 46

1.1.2 Le rôle du contexte et de la personne

Pour certaines organisations syndicales : la compétence serait une combinaison entre les ressources d'une personne et les moyens fournis par l'organisation.

¹ Voir Education Permanente n° 135, glossaire des principales notions touchant au domaine de la compétence. – pp. 68-69

C'est "la manière de" ; deux individus peuvent avoir des "boîtes à outils" proches, mais chacun manie ses outils à sa façon. C'est dans cet apport individuel que réside la compétence.



Source : *Les démarches compétence, Anact, octobre 2004. – p. 31*

1.1.3 Une construction sociale et économique

Pour la sociologie et l'économie du travail, la compétence est un signal ou un filtre sur les marchés du travail.

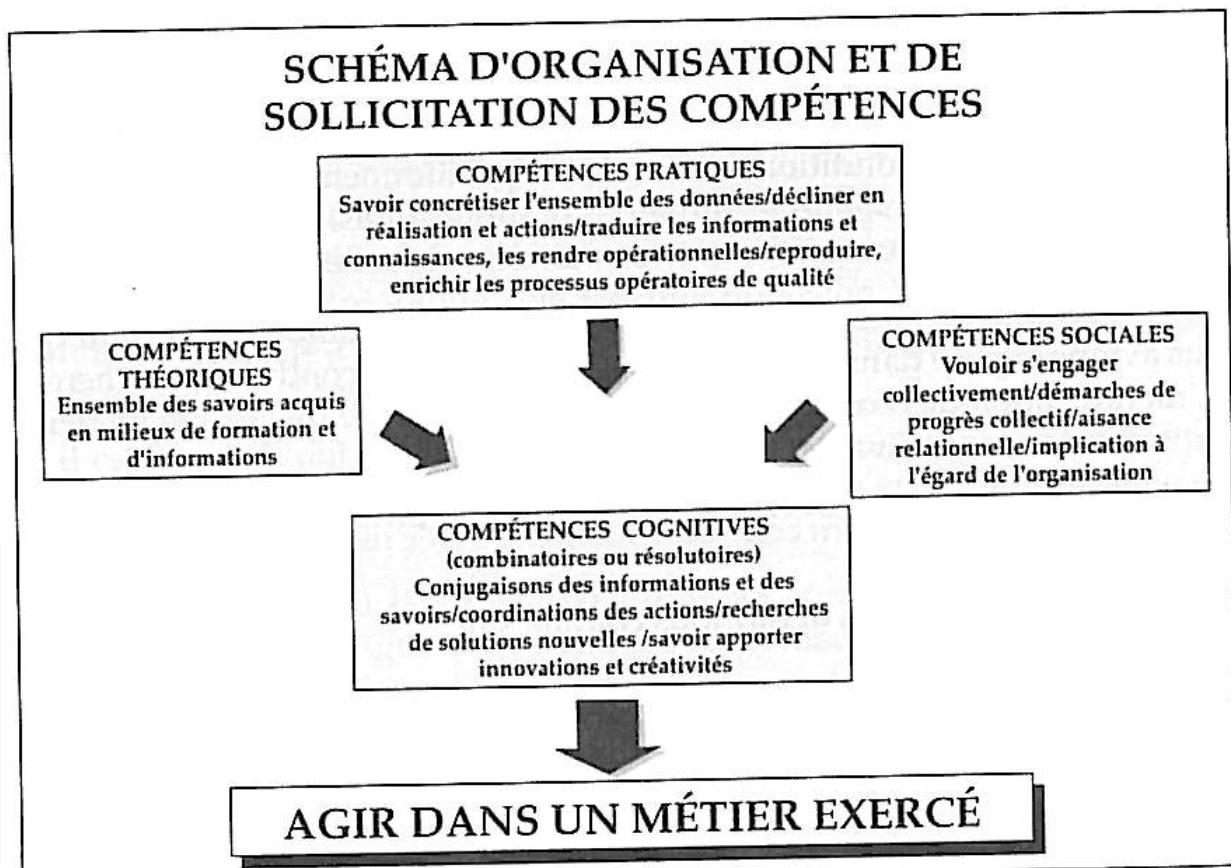
La compétence est une **construction socialisée**. L'enjeu est alors de comprendre : pour quels usages et dans quels rapports sociaux se fabrique la compétence ?

(...) La compétence se construit donc dans une interaction et n'a, par conséquent, rien d'une disposition à priori. Elle résulte d'apprentissages dans et en dehors de la vie de travail, de la fréquentation de collectifs procurant les « ficelles du métier ».

Source : *D'une pratique à son instrumentation, Sylvie Monchâtre, Formation Emploi n° 99, juillet-septembre 2007. – pp. 5-11* <http://formationemploi.revues.org/index1426.html>

1.1.4 Une composante du métier

Le schéma ci-dessous montre qu'il n'y a pas UNE compétence mais plusieurs, qui s'articulent et se combinent dans l'action mais sont propres à chaque individu et au métier exercé.



Source : *Compétitivité et compétences*, Nadine Jolis, 1998. – p. 30

1.2 Les classifications des compétences et leur articulation

1.2.1 Les quatre types de compétences de l'Anact

Les quatre types de compétences requises :

1. **Compétences techniques.** Tout métier repose sur une maîtrise technique du métier. qui se subdivise en trois éléments fondamentaux : les connaissances et méthodes liées au métier et les savoir-faire liés à l'expérience.
2. **Compétences d'organisation.** en plus de la maîtrise technique de son métier, capacité à organiser son propre travail ou de s'organiser avec d'autres, de manière à aboutir à la performance, dans les délais et la qualité attendus.
3. **Compétences relationnelles.** maîtrise technique et organisationnelle de son métier, capacité d'établir et de maintenir des relations efficaces et de travailler en relation avec d'autres interlocuteurs, internes ou externes pour aboutir à la performance.
4. **Compétences d'adaptation.** capacité à intégrer des changements. capacité renouvelée d'adaptation à son métier, à l'environnement, aux situations rencontrées et s'inscrit dans une évolution de ses méthodes de travail.

Source : *Compétence, qualification et travail : où en est le débat ? Anact*, 2003. –p.29

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/29859.ZIP>

1.2.2 Les compétences génériques et techniques (OCDE)

- **Compétences génériques :** Les compétences génériques sont celles qui peuvent être transférées entre divers emplois et métiers. Elles sont parfois décrites sous d'autres appellations telles que « compétences fondamentales », « compétences clés », « compétences transférables » ou encore « compétences d'employabilité ». Elles peuvent inclure des compétences de base en matière de rédaction, de calcul, de communication et d'analyse. Les compétences génériques sont primordiales dans le contexte économique actuel puisqu'au cours de leur vie active, de plus en plus de

travailleurs sont amenés à communiquer avec un nombre croissant d'interlocuteurs, à devoir innover et résoudre des problèmes et à répondre à des processus non-routiniers.

- **Compétences techniques** : il s'agit des capacités opérationnelles nécessaires pour effectuer certaines tâches professionnelles.

Source : *Des emplois qui durent. Un guide pour reconstruire des emplois de qualité au niveau local*, OCDE, novembre 2010. – 76 p <http://www.oecd.org/dataoecd/14/8/46419996.pdf>

1.3 Compétences «transversales»/ compétences «transférables»

Les notions de compétences transversales ou transférables visent à appréhender des compétences qui peuvent dépasser le cadre d'une situation professionnelle donnée et être mobilisées dans différents postes de travail.

1.3.1 Les compétence transversales

Pour le Centre d'Analyse Stratégique, ce sont des compétences génériques mobilisables dans diverses situations professionnelles.

Ce qui ne signifie pas pour autant qu'elles soient mobilisables d'emblée dans toute situation professionnelle.

Les compétences transversales

- s'appuient sur des savoirs de base.² Elles ne sont pas dépendantes d'un contexte professionnel particulier mais sont néanmoins indispensables pour l'exercice d'un grand nombre de métiers.
- correspondent à des aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives ou encore à des savoirs généraux communs aux métiers ou aux situations professionnelles.³

Source : *Compétences transversales" et "compétences transférables" : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles*, Note d'analyse n° 219, Centre d'Analyse Stratégique, avril 2011

http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-04-22_-na-competes-219.pdf

Selon la vision pédagogique, elles sont applicables dans un grand nombre de situations, y compris nouvelles.

Les compétences transversales ont ainsi tous les attributs généraux de la compétence, mais présentent la caractéristique supplémentaire **de ne pas être mobilisées dans des contextes circonscrits et limités.**

La compétence est applicable à diverses situations parce que ces situations présentent des analogies, autrement dit on peut leur trouver des traits communs.

Une compétence n'est transversale que potentiellement. C'est l'activité d'identification de la situation nouvelle et l'activité de transfert qui en font une compétence effective.

Source : *Définir les compétences transversales pour les enseigner*, Francis Tilman. 2006

1.3.2 Les compétence transférables

Pour le Centre d'Analyse Stratégique, ce sont des compétences spécifiques attachées à une situation professionnelle donnée qui peuvent être mises en oeuvre dans un autre contexte professionnel.

On appellera "**compétences transférables**" :

- celles **liées à un contexte professionnel particulier mais qui peuvent être utilisées dans un autre métier** ou, au sein d'un même métier, dans un contexte professionnel différent (organisation productive, produit ou service rendu). Par exemple : une compétence technique acquise dans un métier de la maintenance peut, sous certaines conditions, être transférable dans un autre métier de la maintenance ; des compétences techniques associées au métier d'ingénieur peuvent être mobilisées dans le cadre d'autres postes à vocation technico-commerciale ;
- celles généralement acquises en dehors de l'activité professionnelle, mais utiles, voire indispensables, à l'exercice de certains métiers. Par exemple : l'aptitude à s'occuper de jeunes enfants ou des compétences dans le bricolage.

² La maîtrise de la langue, de l'écriture et des opérations arithmétiques, ou encore des connaissances de premier niveau en bureautique (environnement de travail sur un micro-ordinateur, navigation sur Internet, messagerie).

³ L'aptitude à gérer la relation client, la capacité à travailler en équipe, à coordonner une équipe ou un projet, l'adaptabilité à l'environnement de travail, la maîtrise d'une langue étrangère, la maîtrise des principaux logiciels de bureautique.

Source : "Compétences transversales" et "compétences transférables" : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles, Note d'analyse n° 219, Centre d'Analyse Stratégique, avril 2011
http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-04-22_-na-competes-219.pdf

Correspondance des classifications, l'importance mobilité, transférabilité dans les typologies					
Définit par un contenu « Formation »		Définit par un contenu « Emploi »			
	Définition intrinsèque	ARACT	OCDE	CAS	
Savoirs	Formation théorique (Anact)	Compétences techniques. les connaissances et méthodes liées au métier et les savoir-faire liés à l'expérience.	Compétences techniques il s'agit des capacités opérationnelles nécessaires pour effectuer certaines tâches professionnelles.	Compétences non transférables	
Savoir faire	Capacité d'un individu à mobiliser, en situation de travail, un ensemble de savoirs lui permettant d'atteindre un objectif. (Anact)	Compétences d'organisation. capacité à organiser son propre travail ou de s'organiser avec d'autre.	Compétences génériques transférées entre divers emplois et métiers. d'autres appellations « compétences fondamentales », « compétences clés », « compétences transférables » ou encore « compétences d'employabilité.	Compétences transversales s'appuient sur des savoirs de base. Elles ne sont pas dépendantes d'un contexte professionnel particulier mais sont néanmoins indispensables pour l'exercice d'un grand nombre de métiers. •correspondent à des aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives ou encore à des savoirs généraux communs aux métiers ou aux situations professionnelles.	
Savoir être	Capacité de produire des actions et des réactions adaptées à l'environnement. (Wikipédia)	Compétences relationnelles. capacité d'établir et de maintenir des relations efficaces.			
		Compétences d'adaptation. capacité à intégrer des changements			

D'un côté, la classification des compétences s'appuie sur une typologie des savoirs, sa relation à la formation est privilégiée, de l'autre les typologies sont basées sur le mode de circulation des compétences, axées sur l'emploi, le marché du travail, les métiers.

☛ **Par commodité, nous parlerons de transférabilité des compétences pour recouvrir à la fois le caractère transversal et transférable.**

1.4 Qu'est-ce qui rend une compétence « transférable »

1.4.1 Des ressources mobilisables dans un ensemble de situations analogues

Pour être un concept opérationnel, toute compétence, doit avoir, en plus d'un aspect spécifique incontestable du fait qu'elle est un « savoir agir » en situation, **un aspect transversal qui lui permet d'être une ressource mobilisable dans plusieurs autres situations.**

Quel serait l'intérêt d'établir des listes, des répertoires ou des référentiels de compétences, quel serait l'intérêt d'évaluer les compétences pour les recrutements, de former les individus à prendre conscience de leurs compétences, de faire des bilans de compétences, si les compétences prisonnières d'activités spécifiques n'étaient pas **décontextualisables** ?

Affirmer que les compétences peuvent être transversales revient à affirmer qu'elles peuvent être transférables d'un contexte à un autre (...)

☛ Exemple de compétences transférables pour l'industrie canadienne du tourisme

http://www.college-merici.qc.ca/collection/cqrht/comp_transf.pdf

☛ Exemple de compétences transférables dans le secteur « espaces verts »

<http://www3.iris.asso.fr/Publication%20IRIS/POSTES%20ET%20COMP/Exemples%20outils/Ex%20outil%2013%20r%C3%A9f%C3%A9rences%20transf%C3%A9rables%20postes.pdf>

1.4.2 Le transfert n'est pas une opération spontanée

Un véritable transfert suppose à la fois « décontextualisation » et « recontextualisation ».

Une compétence acquise dans un contexte pour être réutilisée dans d'autres contextes nécessite de différencier « le même » dans l'autre et « l'autre » dans « le même ». La difficulté principale tient au fait que « le même » peut avoir deux visages. **Transférer est donc une activité complexe et de niveau élevé.**

Prétendre que les compétences peuvent être transversales et transférables, ne signifie pas qu'elles le sont toutes au même niveau ; (...) **certaines peuvent être plus transférables que d'autres.**

Source : Répertoire Opérationnel de Compétences, 2010. – pp. 15-16

1.4.3 La faculté à transposer

Le caractère de transférabilité n'est pas à rechercher dans les compétences ou les savoir-faire mais dans la compétence du professionnel, c'est-à-dire dans sa faculté à transposer.

La transférabilité réside dans la capacité à construire de nouveaux schémas opératoires ou de nouvelles combinaisons.

Le savoir transposable suppose :

- La réflexivité
- La reconnaissance d'une identité de structure entre des problèmes ou des situations
- Un large répertoire de solution à des situations variées
- Une volonté ou une capacité à caractériser les situations pour en faire des opportunités de transférabilité

Source : Ingénierie et évaluation des compétences, Guy Le Boterf, octobre 2002. – pp.114-115

La place de l'individu au travail, la relation qu'il va instaurer avec lui, ce qu'il va « mettre » de lui-même dans la réalisation de la tâche vont être déterminants quant à sa réussite dans une nouvelle activité.

Ce sont tous ces aspects, pris isolément ou combinés les uns aux autres, qui vont participer à l'opération de transfert et à son éventuelle réussite.

Source : Le journal des psychologues n° 213, décembre 2003-janvier 2004. – pp.70-72

L'employabilité est la capacité à être ôté d'une organisation, mis dans une autre et y fonctionner efficacement

Un ensemble de compétences élémentaires peut permettre diverses capacités et procurer une employabilité dans différents univers de travail.

Il faut distinguer :

- le **concept de compétence** qui désigne l'intégration au système et la capacité à produire les réponses adaptées,
- du **concept d'employabilité** qui désigne la capacité à s'intégrer à des systèmes divers.

Source : *Education permanente n° 140, 1999-3. – pp. 73-74*

1.4.4 Le caractère inconstant de la compétence

Elle est évolutive, peut grandir ou se détériorer. Elle s'exprime différemment selon les contextes d'application (...) se construit à partir d'un réseau d'autres compétences. Une des questions les plus importantes qui se posent dans l'ingénierie des compétences est de savoir avec qui et avec quoi une personne est compétente.

Source : *Ingénierie et évaluation des compétences, Guy Le Boterf, octobre 2002. – pp.114-115*

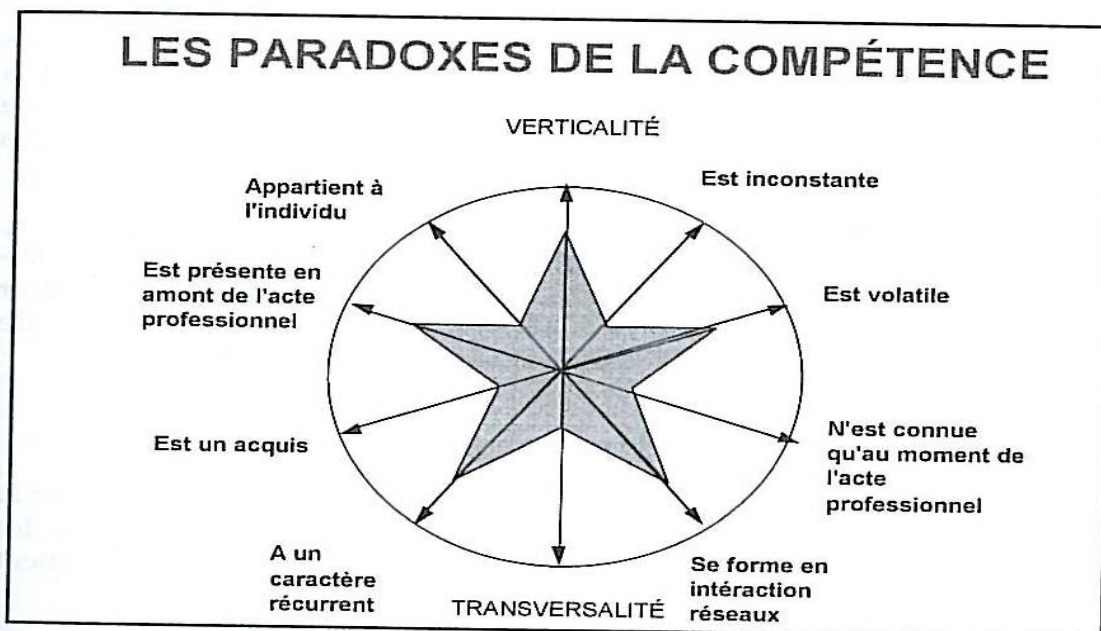


Illustration n° 7

La compétence est perçue comme un objet inconstant, volatile, évaluable uniquement dans l'acte professionnel, toutefois, il y a une forte volonté d'en faire un « objet » prévisible, à transposer et reproduire mais aussi à valider et reconnaître. Et ceci afin de la rendre

transférable.

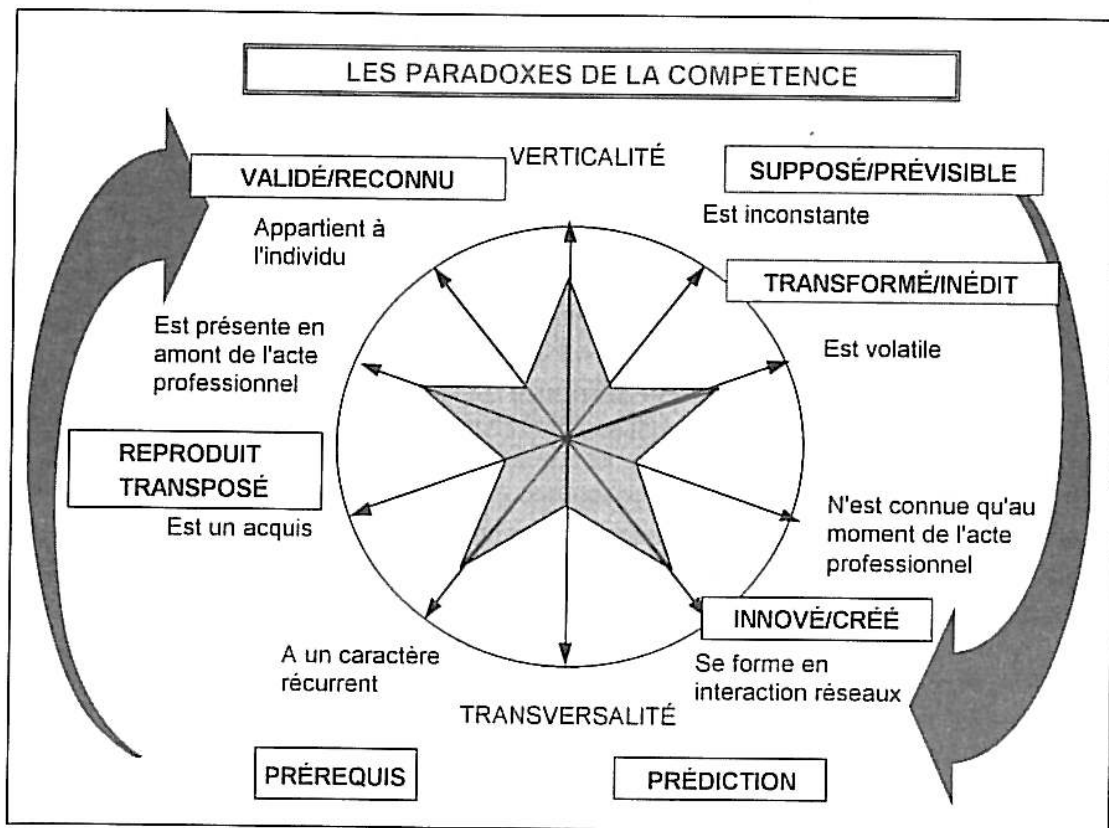


Illustration n° 8

Source : *Compétences et compétitivité*, Nadine JOLIS, janvier 1998. p. 149, 155

[Sommaire](#)

2 Identification par métiers : les référentiels

La transférabilité des compétences permet d'établir des listes de compétences par métiers, interne ou externe à l'entreprise. Le référentiel présente un **intérêt mutuel pour le salarié et l'entreprise**. Il donne la possibilité de pouvoir tirer des leçons sur son activité, d'accroître ses compétences, d'acquérir de nouvelles compétences et aussi d'avoir la possibilité de les mettre en œuvre.

2.1 Tout travail d'identification des compétences (...) est complexe..

.. dans la mesure où les compétences ne sont pas directement visibles, décelables à l'œil nu, mais « enkystées » « incorporées » dans une activité toujours située. Il convient donc, tout en recherchant un maximum d'objectivité, de **les « détacher », de les « isoler » des contextes dans lesquelles elles peuvent être appréhendées.**

Source : Répertoire Opérationnel de Compétences, Editions qui Plus est, 2010. – p. 20

2.1.1 Un référentiel se doit d'être « un outil de mesure équitable »

(...) L'objectivité de cet outil repose sur le respect de 2 dimensions :

1. L'**exhaustivité** (il doit recenser toutes les compétences)
2. La **dynamique** (il doit rendre compte de toutes les transformations du travail qu'il vise à qualifier).

Source : Encyclopédie de la formation, octobre 2009. – p. 1029

2.1.2 Un travail nécessaire en amont pour éviter les confusions

La réalité des pratiques fait ressortir qu'une grande partie des Référentiels Compétences sont réalisés sans **modèle préalable**, ce qui entretient la **confusion entre des termes proches et utilisés couramment**, comme par exemple : les activités, les compétences, les comportements, les potentiels, la motivation, etc.

Le premier travail doit nécessairement commencer par :

- Situer le métier d'ensemble de l'entreprise et son environnement
- Construire un diagnostic portant sur l'organisation et les compétences
- Voir l'incidence de l'organisation du travail sur la performance et le contenu des métiers
- Développer des organisations responsabilisantes
- Décrire des compétences :

Compétences techniques

Compétences de contrôle, de communication, de coopération

Compétences d'amélioration et de transmission

Compétences de gestion et de pilotage

Source : Les démarches compétence, Anact, octobre 2004. – p. 172

2.1.3 Un accord sur le sens des termes, concrétisé par un lexique et accepté.

Déterminer un langage commun

Les activités font référence à l'organisation. Il s'agit de préciser ce qui est attendu des salariés, ce qu'ils ont à réaliser au jour le jour et la mission dans laquelle ces actions s'inscrivent. Les activités donnent lieu à des indicateurs de performance, individuels et collectifs.

- **Les comportements** traduisent la manière dont une personne (ou un groupe) réagit à un environnement (...) Les comportements ne se transforment pas d'un coup de baguette magique. Ils se transforment grâce à un travail personnel sur soi-même.
- **La validation des acquis de l'expérience** : les compétences et expériences peuvent être formalisées, reconnues et valorisées, en terme de qualification, c'est-à-dire en terme d'équivalence de diplôme ou de qualification conventionnelle.
- **Le potentiel** est un pari sur l'avenir. Il représente la capacité non encore prouvée, d'évolution professionnelle d'une personne. (...) Celui-ci s'apprécie soit, à partir de l'intuition (revues de potentiels), soit à partir de tests (tests de personnalité ou de potentiel) ou de mises en situations.

- **La performance** est le résultat obtenu d'une action. Elle nécessite, pour être appréciée, que des indicateurs objectifs, mesurables, significatifs, soient prévus et renseignés, selon une périodicité à définir.
- **Les compétences** sont les acquis combinés qu'une personne met en oeuvre, au moment où elle est confrontée à des situations professionnelles. Les compétences s'acquièrent par des apprentissages.

Ces différentes dimensions nécessitent donc des dispositifs et outils différents et complémentaires.

Les activités et compétences donnent lieu à l'élaboration de référentiels Métiers/ Compétences.

Source : *Compétence, qualification et travail : où en est le débat ? Anact, 2003. –p.28*

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/29859.ZIP>

2.1.4 Un exemple de référentiel métiers externe à l'entreprise

Le référentiel des compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation (I-D) est une œuvre collective. Cette deuxième édition a été assurée par plusieurs associations membres du Conseil européen des associations de l'information-documentation et soutenue par la Commission européenne dans le cadre du programme Leonardo da Vinci pour la promotion de la formation professionnelle.

http://www.adbs.fr/euroreferentiel-i-d-volume-1-competences-et-aptitudes-des-professionnels-europeens-de-l-information-documentation-volume-2-niveaux-de-qualification-des-professionnels-europeens-de-l-information-documentation-19191.htm?RH=MET_REFMETIER

2.1.5 Référentiel des compétences clefs.

L'analyse des situations de travail a donné lieu à une autre forme de référentiel, non pas par métiers mais comme socle transversal.

☛ **L'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI)** a établi un **référentiel de "compétences clés" en situation professionnelle** qui fait le lien entre des référentiels d'emploi et des savoirs de base ou des savoirs appliqués. Le travail consiste à **définir les compétences transversales mobilisées sur les postes de travail**, puis un programme de formation à des compétences de base pour les salariés.

Cet outil permet de définir un projet de formation en s'appuyant sur l'observation des situations de travail - et non sur une définition à priori, des connaissances académiques - qui faciliteraient l'exercice d'une activité. Cette démarche est souvent faite en collaboration avec des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) de branches ou interprofessionnels.

http://www.anlci.gouv.fr/fileadmin/Medias/PDF/ENTREPRISE/grille_referentiel.pdf

22 septembre 2011 : renouvellement de l'accord cadre national Agefos-PME / ANLCI

AGEFOS PME a notamment soutenu et participé au travail impulsé par l'ANLCI sur le **Référentiel des compétences clés en situation professionnelle (RCCSP)**.

Des **déclinaisons territoriales de ce nouvel accord cadre** sont en préparation.

http://www.anlci.gouv.fr/fileadmin/Medias/PDF/ENTREPRISE/Communique_AGEFOS_PME_ACCORD_CADRE_ANLCI_27092011.pdf

☛ **L'Éducation nationale** a élaboré un **cadre de référence national sur les compétences clés** : vingt et une compétences opérationnelles ont été définies, **en s'appuyant sur les situations de travail**, avec quatre niveaux de maîtrise. Une ingénierie de formation devrait ensuite être mobilisée dans le cadre du réseau des GRETA, pour répondre aux besoins des acteurs publics ou des branches professionnelles.

☛ Le socle commun de connaissances et de compétences

<http://www.education.gouv.fr/cid2770/le-socle-commun-de-connaissances-et-de-competences.html>

À compter de 2011, la maîtrise des sept compétences du socle est nécessaire pour obtenir le diplôme national du brevet (D.N.B.)

Collège : outils pour évaluer les compétences du socle

<http://eduscol.education.fr/cid54094/college-outils-pour-evaluer-les-competences-socle.html>

Socle commun de connaissances et de compétences

Décret n° 2006-830 du 11 juillet 2006

<http://media.education.gouv.fr/file/51/3/3513.pdf>

Le livret personnel de compétences

Décret n° 2007-860 du 14 mai 2007, Arrêté du 14 juin 2010

Mise en œuvre du livret personnel de compétences circulaire n°2010-087 du 18 juin 2010

2.2 La notion de métier met au jour le sens de l'activité professionnelle en caractérisant les savoirs et la culture qui la spécifient.

Elle invite les professionnels à dépasser les clivages socioprofessionnels et sectoriels et à définir des espaces de qualification qui offrent une diversité de parcours d'accomplissement professionnel.

Source : *Décrire les métiers les savoir-faire de différents métiers du bâtiment et leur évolution*, Nef n° 27, janvier 2008. – 48 p. <http://www.cereq.fr/index.php/content/download/486/6455/file/nef27.pdf>

2.2.1 Une approche en termes de métier peut permettre d'identifier et d'aménager les mobilités qui paraissent inéluctables, à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises.

Elle semble ainsi **faciliter une véritable sécurisation des parcours professionnels**.

Traduits dans des **référentiels ou des fiches descriptives**, les métiers ont vocation à offrir des repères sur les missions de l'entreprise, sur les activités réalisées et les compétences des personnels qui les exercent.

Identifier et surtout de s'accorder sur des espaces de mobilité potentiels, des **compétences transférables** et des besoins de formation éventuels.

Le métier renvoie toujours à l'idée d'un noyau dur de savoirs et savoir-faire mobilisés quelle que soit l'entreprise où il est exercé.

En outre, bien que ce « coeur de métier » évolue au fil du temps, il apparaît comme un élément de référence relativement stable au regard de la transformation constante des entreprises et de la flexibilité croissante de l'emploi et du travail.

À ce titre, il représente pour les individus un espace de mobilité possible sur le marché du travail et un moyen commode pour les entreprises de rendre plus visibles leurs besoins en main-d'oeuvre et en compétences.(...)

Rechercher des connexions en termes de compétences avec d'autres métiers plus ou moins proches et de réfléchir aux modalités de formation et d'accompagnement à mettre en œuvre.

Les **passerelles** entre la façon dont les entreprises se représentent leurs métiers et les nomenclatures nationales ne vont pourtant pas de soi. Ces passerelles exigent qu'elles disposent d'une très bonne connaissance de leurs métiers pour aller au-delà d'un simple rapprochement en termes d'intitulés, toujours sujet à contresens. En outre, de telles passerelles se révèlent instables et doivent être reconstruites en permanence au rythme de l'évolution des métiers et des manières de se les représenter au sein des entreprises et des nomenclatures. Les passerelles apparaissent même parfois impossibles à établir du fait de la trop grande spécificité de certains métiers.

Source : *Bref Cereq n° 249, février 2008. – 4 p.*

La cartographie des métiers va permettre :

Pour le salarié :

Connaître : L'ensemble des métiers de l'entreprise

Communiquer : Plus facilement avec les autres acteurs de l'entreprise

Identifier les orientations possibles : en terme de mobilité professionnelle

Repérer les exigences associées : aux métiers exercés et ceux visés

Cibler les formations à entreprendre : en vue d'un perfectionnement ou d'une mutation

Détenir une information de lecture immédiate, homogène et globale

Décliner son projet professionnel

Se préparer à l'entretien d'appréciation et au dispositif de validation des compétences

Repérer et identifier les compétences associées aux métiers de l'entreprise

Préparer son itinéraire professionnel en fonction de la double dimension du concept compétences, verticalité transversalité

Anticiper ses propres évolutions de compétences.

Pour l'employeur

Avoir une vision claire des métiers actuels

Mesurer leurs évolutions par la création d'un outil découlant de la cartographie : le bilan annuel des métiers

Approcher les perspectives d'évolution des métiers à venir

Connaître et analyser les coûts des métiers

Suivre et activer les potentialités nécessaires aux évolutions des métiers

Cibler avec plus d'exactitude les besoins quantitatifs et qualitatifs de ses effectifs

Dresser un plan prévisionnel relatif aux évolutions du personnel

Piloter les compétences et leurs évolutions

Bâtir une politique du juste jeu des compétences

Etablir le référentiel compétences corrélé aux métiers.

Source : Compétitivité et compétences, Nadine Jolis, 1998. – pp. 40-41

La spécificité des métiers transversaux

Par définition, les métiers transversaux **ne sont pas spécifiques à une catégorie d'entreprise. Ils correspondent à des "fonctions supports"** nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Ces métiers sont donc présents dans la quasi-totalité des secteurs d'activité.

Du fait de leur présence dans un vaste éventail de secteurs, les mobilités entre secteurs d'activité sont en principe plus aisées.

La mobilité professionnelle permet alors l'accumulation d'expériences professionnelles et des progressions de carrière.

Les salariés exerçant des métiers transversaux doivent avoir à la fois une bonne connaissance de leur cœur de métier et une **capacité à bien comprendre les enjeux propres aux entreprises pour lesquelles ils travaillent.**

Source : Les métiers transversaux, Centre d'analyse stratégique, Alternatives Economiques Poche n° 047 - janvier 2011

<http://www.alternatives->

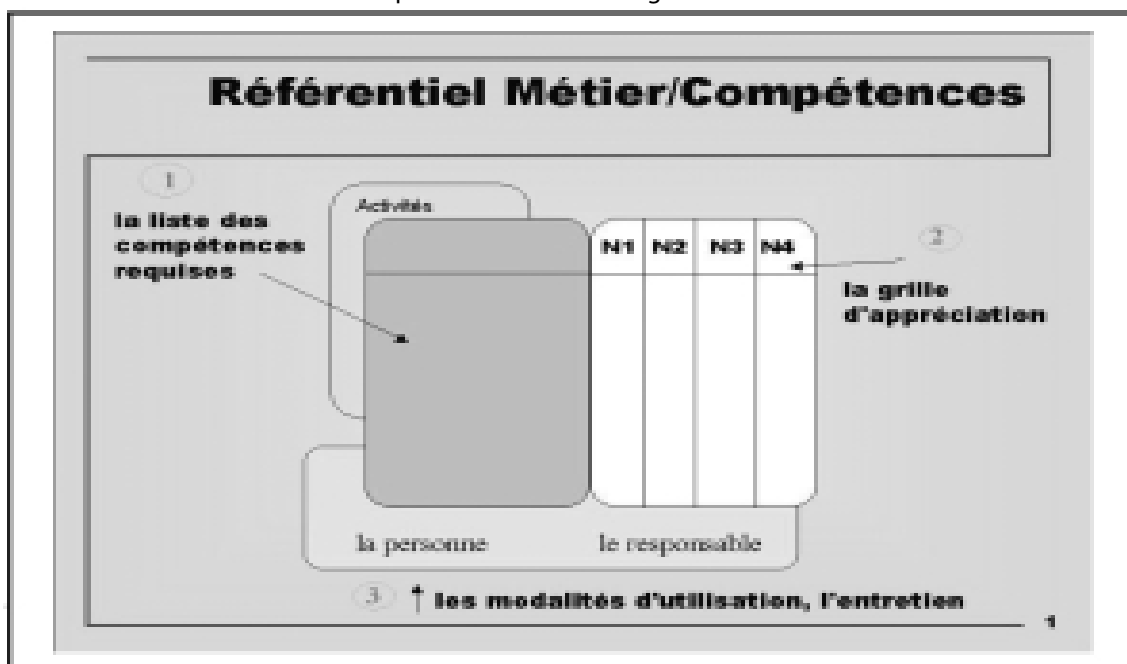
[economiques.fr/index.php?lg=fr&controller=article&action=html&id_article=52928&id_parution=1069](http://www.alternatives-economiques.fr/index.php?lg=fr&controller=article&action=html&id_article=52928&id_parution=1069)

2.3 Le référentiel Métier/Compétences

2.3.1 Document dans lequel sont répertoriées, d'une part les activités du métier et d'autre part, les compétences à mettre en oeuvre

Outil pour faire face aux situations professionnelles habituelles et en suivre les adaptations nécessaires, il se décompose en plusieurs sous-ensembles : le Référentiel Métier, le Référentiel Compétences, la grille d'appréciation et l'entretien d'appréciation.

- Le Référentiel Métier décrit les activités de chaque métier. Il est le support permettant de repérer les Compétences
- Le Référentiel de Compétences sert à préciser l'ensemble des compétences attendues
- La grille d'appréciation est composée de plusieurs niveaux, précisant le degré de maîtrise des compétences
- L'entretien est un moment professionnellement significatif.



Source : *Compétence, qualification et travail : où en est le débat ? Anact, 2003. –p.29*

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/29859.ZIP>

2.3.2 Le référentiel Métier/Compétences est avant tout un outil de dialogue

qui répond à quatre finalités :

1. **Clarifier et objectiver** le contexte professionnel
2. **Apprécier le niveau de maîtrise des compétences**
3. Mettre en place les modalités adaptées de **développement et d'acquisition des compétences**
4. Introduire la **dynamisation des compétences** des collaborateurs.

Il permet au salarié de se situer par rapport aux exigences actuelles et futures de son métier dans le cadre d'un parcours professionnel.

Il est élaboré de manière participative. Il doit rester un document maniable (...) ne pas excéder quelques pages.

- Ce n'est pas une instruction de travail,
- Il n'est pas une fiche de poste,
- Ce n'est pas un référentiel formation qui décrit finement les savoir-faire,
- Il n'est pas non plus une liste d'aptitude génériques communes à toute l'entreprise (...).

Source : *Les démarches compétence, Anact, octobre 2004. –172 p.*

L'armature d'un référentiel de compétences :

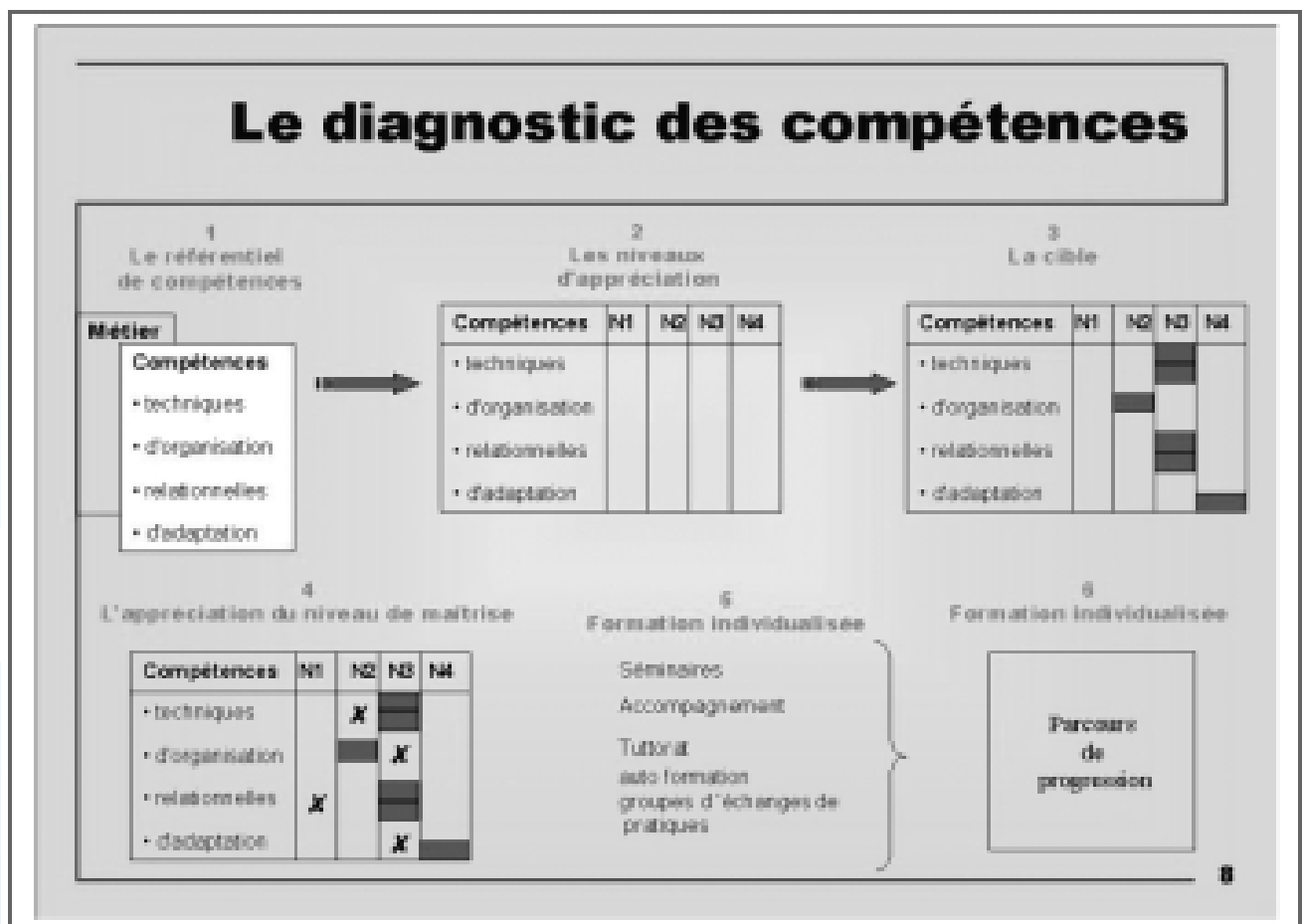
Ensemble de qualités et/ou de caractéristiques du capital humain tel que se le représente l'entreprise.

4 dimensions majeures :

1. Les aptitudes et les capacités professionnelles requises
2. L'implication dans le travail
3. Compétences liées à la dimension collective du travail
4. Compétences liées à l'affrontement de situations-problèmes et des changements.

Source : *Réfléchir la compétence, collectif d'auteurs, mars 2003. - p. 241*

Récapitulatif du processus allant de l'élaboration des référentiels au développement des compétences



Source : *Compétence, qualification et travail : où en est le débat ? Anact, 2003. -p.31*

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/29859.ZIP>

2.4 Un référentiel compétences peut-il être objectif ?

2.4.1 Référentiel élaboré en fonction de contextes sociaux

(...) **Le référentiel est aujourd'hui le fait d'un groupe de travail** qui réunit des salariés expérimentés dans le métier que l'on souhaite décrire, des membres de leur hiérarchie, des représentants de la DRH et des organisations syndicales et, le plus souvent, un consultant. Cet éventail d'acteurs améliore les référentiels parce qu'il leur permet de refléter l'ensemble des points de vue sur le métier. (...)

(...) **La mesure d'une qualification (et maintenant d'une compétence) n'est jamais totalement scientifique et objective.** (...) **Les référentiels de compétences sont élaborés et interprétés en fonction des contextes sociaux dans lesquels ils sont utilisés.**

Les référentiels de compétences ne décrivent pas un travail mais des performances.

L'ergonomie et la psychologie du travail ont ainsi clairement montré que les référentiels ne disent pas ce que les salariés font mais ce qu'ils doivent faire. (...) **Alors que le travail peut se constater, la performance doit nécessairement se juger** et il n'existe aucune méthode qui permette de contrôler complètement ce jugement.

2.4.2 Un degré de généralité sujet à interprétation

(...) Comme les référentiels de compétences ne peuvent pas détailler l'ensemble des contextes dans lesquels les mots doivent être interprétés (ils doivent conserver un certain **degré de généralité** pour être applicables à l'ensemble des salariés de l'entreprise dans un métier donné), ils sont systématiquement **sujets à interprétation**.

Démontrer que les référentiels de compétences sont des compromis sociaux ne veut pas dire que toute amélioration technique de ceux-ci est inutile. Elle demeure souhaitable.

2.4.3 L'enjeu : doter les acteurs (salariés, responsables hiérarchiques, organisations syndicales, DRH, etc.) d'une méthode ..

...leur permettant de **rééquilibrer les forces en présence** et de construire des compromis sociaux efficaces. Les référentiels **pourraient alors refléter l'ensemble des points de vue sur l'évaluation du travail** et pas seulement celui d'une direction qui serait restée omnipotente en la matière.

Source : Extrait de l'article l'évaluation du travail en question, Xavier de la Vega, Sciences humaines n° 154, novembre 2004

De quels acquis peut se prévaloir un salarié. Comment passer d'une branche à une autre sans devoir recommencer à zéro.

Les conseillers d'orientation s'appuient sur les référentiels de compétences mais selon Bernard Prot, psychologue du travail : « **il est rare que les deux protagonistes entendent la même chose lorsqu'ils parlent de compétence** ».

Les cadres collectifs, les grilles d'avancement qui définissaient les parcours professionnels ont disparu. Du coup, **les individus sont appelés à construire eux-mêmes leur itinéraire en affirmant la légitimité de leurs compétences. A eux de convaincre les entreprises** de cette légitimité ; or que valent ces compétences si elles ne sont pas **reconnues sur le marché de l'emploi** ?

La nécessité d'un référentiel rigoureux et partagé

Selon Bernard Prot, psychologue du travail, il est nécessaire de disposer d'une règle permettant de mesurer la conformité d'un salarié à ce qu'exige tel ou tel poste, règle négociée par les **partenaires sociaux** ».

Source : Sciences humaines n°172, juin 2006. -p. 28

[Sommaire](#)

3 Tranférabilité, facteur de mobilité

La mobilité peut être vue comme une réponse aux évolutions des métiers et aux tensions sur le marché du travail. Mais il faut rechercher dans quelle mesure, et à quelles conditions, l'identification et la reconnaissance des compétences peuvent constituer un facteur de mobilité professionnelle souhaité par tous les acteurs économiques (individus, entreprises, branches...).

D'où la nécessité **d'analyser les conditions de transférabilité des compétences**.

Il est nécessaire d'avoir à l'esprit que « chaque compétence entre dans une gamme de situations auxquelles elle s'applique » mais aussi qu'il existe **différents types de mobilité**.

3.1 La mobilité professionnelle, principe d'ajustement sur le marché du travail

3.1.1 Des enjeux qui varient selon les différents types de mobilités professionnelles

La mobilité n'a pas la même signification⁴ lorsqu'on se réfère à :

- **La mobilité d'insertion des jeunes**
- **La mobilité des salariés expérimentés**
- **Les transitions entre chômage, inactivité et emploi.**

Pour les salariés expérimentés, il convient de la décliner en **mobilité de poste** (définition utilisée par l'[APEC](#) ou les enquêtes européennes), en **mobilité d'établissement ou d'entreprise** (définition utilisée dans les portraits statistiques de branche par exemple), en **mobilité de secteur, mobilité de filière professionnelle, mobilité inter-sectorielle** (changer à la fois d'entreprise et de secteur d'activité), en **mobilité ascendante** (dans une filière professionnelle) ou **transversale** (changement de filière), en **mobilité géographique** (résidentielle et de travail).

Les facteurs en jeu dans ces mobilités ne peuvent être identiques et ils varient évidemment non seulement avec les personnes, mais aussi avec le temps, avec les marchés locaux du travail, avec l'évolution de la situation économique générale, celle de la branche d'appartenance.

3.1.2 Les mobilités, un élément clé de la stratégie des branches et des entreprises en réponse aux mutations des métiers

- pour certains métiers, des **tensions sont prévisibles car les effectifs sont à renouveler** en totalité dans les années à venir et les entreprises sont confrontées à des difficultés de recrutement pour des raisons d'attractivité ;
- pour d'autres métiers, les enjeux portent plutôt sur **l'acquisition des compétences nécessaires**, celles-ci étant stratégiques au regard de la **chaîne de valeur des entreprises**(...);
- enfin, **certains métiers disparaissent ou sont externalisés** hors secteur ou hors territoire (...).

Lorsque le renouvellement des effectifs est un enjeu clé des années à venir, les employeurs peuvent être confrontés à des difficultés de recrutement pour certains métiers, en lien avec des problématiques d'attractivité. **Les stratégies de branches conjuguent alors la mobilité externe et la mobilité interne** : la mobilité promotionnelle peut permettre de répondre aux besoins sur les métiers en déficit, tout en recrutant plus facilement à un premier niveau de qualification (...).

Ces mobilités portent sur le passage d'un métier à l'autre : mobilité "horizontale" avec un changement de métier, voire de filière professionnelle ou **mobilité "verticale"** promotionnelle au sein d'une même filière professionnelle.

Le terme "métier" recouvre ici un ensemble cohérent, défini et reconnu d'activités nécessitant des compétences et des connaissances spécifiques..

⁴ Les changements d'entreprise ou d'établissement sont plus facilement identifiés par les enquêtes (...). Il en est de même pour identifier le passage de l'emploi à l'inactivité ou au statut de demandeur d'emploi.

Le rôle de la branche se situe dans une première étape sur

- L'analyse et la description des métiers concernés.
- Les descriptions des compétences communes entre différents métiers.
- La conception et la mise en place de démarches permettant le développement, l'évaluation et la reconnaissance des compétences individuelles.

Les mobilités externes : dans le cas d'incertitude sur le maintien de l'emploi, leur action vise également à faciliter l'employabilité des salariés et la transférabilité de leurs compétences dans d'autres contextes de travail.

Les branches ont également réfléchi aux **liens et aux passerelles avec les diplômés ou avec d'autres certifications professionnelles**. Tout en répondant aux besoins spécifiques du secteur mis au jour par les travaux prospectifs des observatoires, elles ont le souci d'identifier les liens avec le paysage existant des diplômés et des certifications afin d'élargir les mobilités et les modes de reconnaissance possibles.

(...) **Il s'agit pour la branche de déployer un effort de prévention de la mobilité contrainte** et du risque de chômage.

Toujours est-il que **la construction des compétences s'effectue encore et toujours de façon privilégiée dans des marchés internes par des trajectoires professionnelles déjà bien repérées par les gestionnaires de ressources humaines** ou encore à l'intérieur de marchés professionnels marqués par des mobilités inter-entreprises notamment lors de périodes de conjoncture haute. C'est donc à l'intérieur des entreprises et sur une longue période que se construisent la professionnalisation et de façon implicite l'élaboration d'un potentiel de compétences pouvant faciliter une mobilité.

Source : Mobilités professionnelles et compétences transversales : rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications, 2006 – 102 p.

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000527/0000.pdf>

3.2 “Qu'est-ce qui favorise les changements professionnels ?”

3.2.1 La confrontation à des organisations différentes perçue comme un atout

Selon Le Medef et la Commission européenne :

« Les individus les plus valorisés sur le marché du travail de demain ne seront pas seulement ceux qui disposeront des savoirs les plus poussés et les plus pointus mais **ceux qui seront parvenus à combiner une large gamme de compétences au travers de la confrontation à des organisations différentes** ». La Commission Européenne confirme cette analyse (...) Les démarches compétences pourraient instituer un nouvel échange salarial « performance contre employabilité auquel la formation professionnelle pourrait concourir.(...) La volonté affirmée des démarches compétences de faire du salarié un élément-clé dans la réussite économique de l'entreprise a pour conséquence une responsabilité accrue de celui-ci en matière de résultat.

Source : Encyclopédie de la formation, collectif d'auteurs, octobre 2009. – p. 937

3.2.2 Renforcer l'investissement sur l'analyse du travail pour identifier les éléments et les contextes favorables aux mobilités réussies

Pour Paul Santelmann, Responsable de la Prospective à l'AFPA.

La même aptitude générale peut correspondre à des dimensions très différentes selon les situations de travail, exemple : le « coup d'œil », la « sureté gestuelle » (...), le travail en équipe, reposent sur des compétences différentes).

D'où l'importance des contextes et des contenus d'activités (travailler la viande ou la matière plastique peut se ressembler de loin mais relèvent d'univers et d'ambiance de travail très éloignés et d'engagements professionnels obéissant à des critères différents !).

Il est important de renforcer l'investissement sur l'analyse du travail afin d'alimenter les acteurs de l'orientation, de la formation et de la certification professionnelle...

Source : Compétences transversales, la mémoire courte... avis de Paul Santelmann sur la note d'analyse n° 219
<http://blog.univ-provence.fr/blog/coordination-regionale-paca/comptences/2011/05/05/comp-tences-transversales-la-mmoire-courte>

3.2.3 La VAE pour valoriser les savoirs « épars »

De nouvelles formes de **mobilité, souvent contraintes**, se développent aujourd'hui : alternance de périodes d'expériences professionnelles diverses, de chômage, de stages. Pour être moins pénalisant, ce **morcellement des trajectoires peut donner lieu à une valorisation des savoirs épars** accumulés en faisant appel à des modes d'accompagnement tels que la certification ou la validation des acquis de l'expérience professionnelle. **Compte tenu de cette multiplicité des formes de la mobilité la question de la transférabilité des compétences devient centrale.** L'évaluation de la capacité des individus à changer de situation professionnelle se pose alors.

L'hypothèse est faite que toutes les compétences, même les plus spécifiques (très liées à un matériau ou à un outil) contiennent des éléments de transférabilité. En effet, si les compétences changent en fonction des contextes dans lesquelles elles sont mobilisées, **certaines constantes peuvent être identifiées** dans la mesure où un système de contraintes propres à un contexte se retrouve dans un autre contexte. (...)

Garantir la validation de la capacité des individus à transférer leurs compétences. Il s'agit de :

- Reconnaître qu'un individu maîtrise des activités ;
- Valoriser la capacité de cet individu à transposer, dans de nouvelles situations professionnelles, les ressources qu'il mobilise pour ces activités.

Ainsi, les chercheurs ont proposé une grille de lecture de l'activité du travail ne visant pas à mettre en valeur uniquement ce que fait ou ce que sait la personne, mais **surtout comment elle fait**, c'est-à-dire les différentes manières dont elle réagit face aux situations qui lui sont soumises. Les référentiels métiers attestent ainsi la maîtrise des activités, mais aussi la capacité de l'individu à **transposer les ressources** qu'il mobilise pour des activités dans de nouvelles situations.

Il est envisageable d'approcher cette capacité en **incitant l'individu à s'exprimer sur les enseignements qu'il tire des situations qu'il a déjà rencontrées.** Pour ce faire le récit oral (lors d'entretiens individuels d'accompagnement) ou écrit (dossier descriptif) constitue la modalité la plus appropriée. **Le récit sur l'expérience devant aboutir à une validation des acquis** doit alors être **interprété par rapport à un référentiel métier.** Si la finalité de cette opération de validation est la mobilité, il est nécessaire que ce travail serve de guide de lecture des situations rencontrées par les candidats.

Objectif 1 : reconnaître l'expérience d'une personne à partir des activités qu'elle maîtrise.

Au cours du récit (écrit ou oral), le candidat décrit son travail pour chaque type de situations énoncé. L'évaluateur adopte un mode de lecture et de questionnement ouvert lui permettant d'identifier à la fois **ce qui fait la personne et surtout comment elle le fait.** S'il dispose d'une information complète pour les trois ou quatre types de situations que comprend le domaine d'activité, celui-ci est considéré comme maîtrisé.

Objectif 2 : reconnaître la capacité d'une personne à transposer les ressources qu'elle mobilisait antérieurement Les types de situations ont aussi pour fonction de fournir des indices de rapprochement avec d'autres métiers. **Les éléments de transférabilité sont détectés** dans les types de situations. Entre les compétences spécifiques à chacun des métiers, les types de situations ont une fonction de table de passage, à partir de laquelle pourra être appréciée la capacité de la personne à passer d'un métier à l'autre.

Source : *Mobilités professionnelles et compétences transversales : rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications, 2006* – 102 p. <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000527/0000.pdf>

3.3 Des outils d'analyse afin d'aménager des voies de « passage »

3.3.1 La méthode ETED du Cereq, prospective qualitative des métiers et des compétences

Afin **d'analyser le travail**, le Céreq a développé la méthode ETED (emploi-type étudié dans sa dynamique) : outil d'analyse des emplois, **à partir du travail en situation**, cette méthode envisage une prospective qualitative des métiers et des compétences.

La méthode ETED permet de **mettre à plat le travail prescrit** mais également de **mettre à jour le travail réel**, de saisir les variabilités dans la mise en œuvre de même emplois et surtout les différences qu'y

introduisent les opérateurs, différences induites par des savoirs et savoir-faire différents, mais aussi par des attitudes et des savoir-être spécifiques.

Il s'agit aussi, au moyen de ces analyses et descriptions, de **mettre en évidence des critères partagés par plusieurs emplois afin d'aménager des voies de passage et la mobilité des acteurs entre eux**. Ces analyses doivent enfin permettre d'identifier des manques observés dans les différents registres des savoirs et de les corriger par des formations appropriées.

Source : Réfléchir la compétence, Collectif d'auteurs, mars 2003. p. 39

Repérer des perspectives de mobilité envisageable

Cet outil n'est pas à mobiliser forcément pour tous les métiers. Le cas des **métiers sensibles** s'est avéré approprié.

Il s'agit en fait de **distinguer ce qui relève du métier, du produit, de l'organisation et du client**.

- L'axe métier proprement dit va représenter les connaissances et savoir-faire conservés par la personne quel que soit le contexte de travail.
- L'axe « produit » va concerner les connaissances et savoir-faire spécifiques aux produits de l'activité.
- L'axe « organisation » va concerner les connaissances et savoir-faire liés au processus de production et à la compréhension de sa finalité.
- L'axe « client » va représenter les connaissances et savoir-faire liés aux spécificités du marché et des clients.

Ces dimensions sont des **dimensions d'analyse**. Le métier d'une personne c'est tout cela à la fois, c'est-à-dire que dans l'activité concrète, ces 4 dimensions sont complètement imbriquées. Ce ne sont donc pas des choses que l'on peut séparer dans le travail lui-même.

Source : Mobilité, métiers et secteurs professionnels. Quels transferts de compétences pour mieux gérer les mobilités ?, Relief n° 31, Cereq.-. pp. 86-92

3.3.2 Le nouveau ROME et ses « niveaux de mobilité »

La valorisation de l'employabilité

A l'occasion de l'élaboration du **nouveau code ROME**, Pôle emploi a créé un cadre spécifique dans les fiches métiers, intitulé « niveaux de mobilité ». Ce cadre est un outil de recherche pour passer d'un domaine professionnel à un autre en utilisant des compétences déjà acquises, parfois après une période d'adaptation ou après une formation. **Ce cadre contient plusieurs niveaux de mobilité.**

Il s'appuie sur une liste de **compétences transversales**. Pour chacune d'entre elles, le demandeur d'emploi doit préciser son degré de maîtrise et son niveau d'appétence.

3.4 L'indissociabilité compétence et organisation du travail

3.4.1 Compétence et organisation du travail sont indissociables, les effets de l'une influant sur l'autre

sans qu'il soit possible d'établir un ordre de préséance. (...) Il apparaît que sortis du cadre de référence de l'organisation du travail telle que nous la connaissons, il ne soit possible de prévoir ni les compétences ni les évolutions organisationnelles. Par ailleurs, l'émergence de ces nouvelles compétences semble indissociable d'une évolution simultanée de l'organisation qui en soutient la mise en œuvre.

Source : Education Permanente n° 141, 1999-4 – pp. 9-10

Tableau du modèle de la compétence, capacité de l'organisation à créer des espaces d'échanges social et de reconnaissance des acquis professionnels		
Nature de la compétence	Construction par l'organisation des compétences individuelles de chacun des salariés.	Construction par l'individu des compétences collectives de l'organisation.
Aspects sociaux de la compétence	Savoir-faire opératoires liés aux expériences sociales et professionnelles.	Savoir-faire sociaux liés à la capacité individuelle et collective de développer une relation de service de qualité.
Aspects professionnels de la compétence	Savoirs et savoir-faire procéduraux liés à la formation et à la qualification de l'individu.	Savoir-faire cognitifs liés à la capacité individuelle et collective de maîtriser les aléas et les événements.

Source : *Education Permanente* n° 141, 1999-4 – p. 112

3.4.2 Une organisation apprenante facilitatrice de mobilité

Il existe une prise de conscience du **rôle des organisations apprenantes**, des modes d'organisation plus ou moins favorables à l'acquisition de compétences.

On a reconnu l'entreprise comme un lieu d'acquisition de savoirs complémentaires aux savoirs codifiés véhiculés par l'école.

Source : *Encyclopédie de la formation.* – p. 934

L'expérience du travail dans des **organisations qualifiantes ou apprenantes**⁵ qui construisent des compétences collectives, reste très certainement la voie la plus sûre pour préparer des mobilités futures.

Source : *Mobilités professionnelles et compétences transversales : rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications, 2006* – pp. 44-48

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000527/0000.pdf>

La tendance de long terme à l'essor des organisations accordant davantage de place à l'autonomie des salariés devrait favoriser le déploiement de compétences transversales telles que la capacité à traiter l'information ou à analyser une situation nouvelle.

Source : « *Compétences transversales* » et « *compétences transférables* » : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles Note d'analyse n° 219, avril 2011, Centre d'Analyse Stratégique

http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-04-22_-na-competences-219.pdf

3.4.3 A quoi reconnaît-on une organisation apprenante ?

L'Anact a élaboré une grille de questions permettant d'évaluer si l'organisation dans laquelle on se situe est apprenante :

Contenu du travail, collectifs de travail, organisation du travail, pratiques de management, politiques et pratiques de gestion des ressources humaines sont abordés au travers de questions qui permettent d'évaluer l'organisation dans laquelle on travaille.

Voir : *Acquérir et transmettre des compétences. Et si on se formait au travail ?*, Anact, 2007. –p. 5

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/1812354.PDF>

3.5. 🧑 De l'entreprise au territoire : l'identification des savoir-faire d'expérience, article de l'Aract Haute-Normandie

L'ARACT accompagne depuis de nombreuses années, des entreprises exposées à des problématiques d'usure professionnelle (troubles musculo-squelettiques, risques psycho- sociaux,..). Les **diagnostics** que nous élaborons dans ces situations permettent bien souvent d'identifier des marges de manœuvre et des réponses au travers de l'identification et la reconnaissance des savoir-faire d'expérience.

⁵ Entreprise apprenante : où se constituent les compétences, Entreprise qualifiante : où se construit l'employabilité, *Education permanente* n° 140, 1999-3. – p. 79

De quoi parle-t-on ?

Le «savoir-faire» est la capacité d'un individu à mobiliser, en situation de travail, un ensemble de savoirs lui permettant d'atteindre un objectif. Certains de ces savoirs lui permettent de préserver sa santé et celle des autres. Ce savoir est appelé «savoir-faire de prudence».

Par exemple, dans cette entreprise chimique (processus continu) située en Haute-Normandie, les opérateurs veillent à ce que le système de production produise 150 tonnes d'huiles par heure.

Les équipes composées de nouveaux salariés et d'anciens coopèrent pour anticiper et prévenir la moindre défaillance du système.

Pour se faire les anciens ont développé un ensemble de stratégies, grâce à leur expérience, leur permettant d'anticiper toutes défaillances possibles en analysant des données pertinentes en temps réel. Le diagnostic de ces informations leur évite d'intervenir sur les installations et réduit les déplacements inutiles et coûteux.

Egalement située en Haute-Normandie, dans cette entreprise, les opérateurs assurent le pompage, le nettoyage et le curage, en milieu industriel, immobilier ou au service des particuliers.

Lors de l'activité de pompage, les jeunes salariés développent des pathologies ostéo-articulaires alors que les anciens s'en préservent. La raison : les salariés anciens anticipent les goulots d'étranglement dans le tuyau de pompage et relâchent ce dernier au bon moment de façon à éviter un coup de bélier au niveau de la ceinture lombaire à l'origine des problèmes de santé des jeunes. Là encore, c'est la connaissance des situations et la capacité des anciens à anticiper un événement qui leur permet de se préserver tout en réalisant l'activité demandée.

3.5.1 Quelles pratiques d'entreprises ?

Comment les entreprises tiennent-elles compte de ces savoirs et comment agissent-elles face à la mise en œuvre de ces compétences par les salariés ? En ont-elles connaissance ? Ont-elles conscience de l'intérêt de la mise en œuvre de celles-ci pour mieux répondre à leur enjeux ? Des actions sont-elles mises en œuvre pour les identifier, les préserver, les développer et les transmettre ? Quel retour d'expérience de ces actions aujourd'hui ?

Les entreprises n'ont souvent pas conscience de l'ensemble des savoir-faire mis en œuvre par leurs salariés, de façon individuelle et / ou collective, et de ce fait elles ne les reconnaissent pas. C'est surtout à l'occasion d'événements spécifiques, que ces savoir-faire sont révélés :

- la fermeture d'un atelier et la nécessité de reclasser en interne les salariés
- des projets d'évolution impactant fortement le travail et nécessitant une forte adaptation des compétences (automatisation du process)
- des plaintes, absentéisme, accident du travail, maladie professionnelle suite à la mise en place de changements organisationnels (informatisation, lean, etc.)
- des pertes de qualité et / ou problèmes de production, des risques de perte de savoir-faire stratégique suite au départ à la retraite de salariés expérimentés
- des enjeux autour de l'intégration de nouveaux salariés.

Si un diagnostic est clairement établi lors de ces « événements », au travers d'une démarche **GPEC** par exemple, ou d'une démarche de prévention des TMS, il y a de fortes chances que celui-ci pointe une problématique liée à la question des savoir-faire.

Il donne lieu alors à des actions variées qui répondent aux enjeux spécifiques de l'entreprise telles que le compagnonnage, le tutorat, les formations (qualifiantes ou non), les parcours de mobilité interne, l'identification des savoir-faire, etc.

Autre exemple en région, cette entreprise a été confrontée au départ à la retraite d'une salariée expérimentée au sein du service planification, service stratégique pour le bon fonctionnement de la production. Face à cela, elle a mis en place un groupe de travail avec les salariés du service et le manager pour identifier les savoir-faire « détenus ».

Cela a permis au manager de se rendre compte de toute l'activité de travail qui était réellement réalisée sur le terrain, et d'organiser de façon opérationnelle la transmission de ses savoirs avant son départ, avec du temps spécifique dégagé pour la salariée en partance auprès de ses collègues. Le manager a également pu mieux situer chacun des salariés dans l'équipe et envisager des pistes de développement de compétences et des parcours d'évolution professionnelle.

Traditionnellement dans certains secteurs d'activité, un compagnonnage est mis en place pour assurer la transmission des savoirs au moment de l'intégration des nouveaux salariés. C'est par exemple le cas pour le BTP ou l'industrie chimique. Cela s'explique à la fois par une forte tradition de transmission orale et un manque d'écrits, mais également par la complexité des procédés, par les « tours de main » à acquérir dans le métier, etc.

En effet, bien que l'entreprise n'ait pas toujours pleinement « conscience » des compétences réellement mises en œuvre par ses salariés expérimentés sur le terrain, elle organise néanmoins les conditions d'une transmission de ces savoirs.

Dans d'autres cas, comme dans le secteur de l'aide à domicile, des groupes d'échange de pratiques entre salariés se développent afin de partager sur les savoirs développés par chacun lors des différentes situations difficiles rencontrées. Cela permet non seulement de rompre les situations d'isolement de ces salariés et de développer leurs compétences, mais également d'améliorer la qualité de service et la performance de la structure.

Les actions dans ce domaine peuvent être variées, et se pose avant tout la question du contexte et des enjeux de celles-ci. Si les actions mises en place ne partent pas d'enjeux stratégiques et de besoins opérationnels pour l'entreprise, le risque est qu'elles peinent à démarrer ou tout simplement qu'elles ne mobilisent pas les salariés (tutorat, VAE, etc.).

Le diagnostic est donc capital et celui-ci ne peut plus se faire à la seule échelle de l'entreprise. Il doit être appréhendé via une approche systémique et tenir compte de son territoire.

3.5.2 Quel lien avec le territoire ?

C'est en effet bien à l'occasion « d'événements » comme la fermeture d'entreprise, que la question du territoire prend souvent du sens. Comment reclasser les personnes sur le territoire ? Comment sécuriser ces mobilités subies ? Quels sont les potentiels d'activité sur ce territoire ?

Nous faisons l'hypothèse que plus le travail de reconnaissance et d'identification des compétences sera effectué en amont, plus les conditions d'une **sécurisation des parcours professionnels** seront renforcées. Ces savoir-faire d'expériences peuvent être réutilisés dans d'autres contextes, métiers, activité. Il s'agit bien entendu de travailler à leur transférabilité. En identifiant et en reconnaissant les compétences, il s'agit pour les salariés d'ouvrir un éventail de perspectives ; pour les entreprises d'envisager des modalités de recrutement différentes, et de développer des parcours de formation individualisés

Des outils se développent sur des territoires, pour faciliter les transitions, les reconversions. Ils s'appuient le plus souvent sur les habiletés, les compétences développées en situation de travail et ce dans une optique de « transférabilité » vers d'autres métiers.

Ces sujets sont traités sur des territoires et s'inscrivent dans des projets de **GPEC Territoriale**. Initiés bien souvent à l'occasion de fermetures de sites, ils devraient pouvoir se développer dans des démarches prospectives sur les territoires impactés par de grands projets (éolien offshore, etc.).

Les territoires ont un rôle de plus en plus important sur ces sujets, parce qu'ils sont des lieux de proximité et en capacité d'apporter de l'outillage, du partenariat, de la coordination d'acteurs pour répondre à ces différents enjeux et notamment pour les TPE/ PME.

Néanmoins ces pratiques restent encore ponctuelles et associées à des exceptions.

En s'engageant dans cette voie d'identification et de reconnaissance des savoir-faire d'expérience, les entreprises pourraient faciliter le développement de parcours professionnel en interne et en externe, prévenir les ruptures professionnelles (licenciement pour inaptitude, etc.), et créer les conditions de passerelles sur un territoire, au sein de la branche ou interbranche.

Pour s'engager dans cette voie, les entreprises doivent développer une politique RH forte, qui dépasse les murs de l'entreprise et qui puisse s'inscrire dans une dynamique territoriale (identification de compétences transverses sur différentes entreprises de secteurs différents d'un même territoire, etc.)

Article collectif de Corinne GRANDOU, Gilles PICARD, Assia ZIATI. Chargés de Missions ARACT HAUTE-Normandie.

[Sommaire](#)

4 Les enjeux sociétaux

L'identification, l'évaluation et la reconnaissance des compétences constituent un **enjeu social majeur**.

Pour la société, l'enjeu est de gérer de la façon la plus efficace possible le capital humain dont elle dispose ;

Pour l'entreprise, l'enjeu est de maintenir sa compétitivité ;

Pour l'individu, l'enjeu est de maîtriser son parcours professionnel.

Différents outils de gestion ou développement des compétences existent : bilan de compétences, entretien professionnel, passeport formation, Vae, Cif, Dif, plan de formation, professionnalisation... à l'entreprise et l'individu de s'en saisir.

4.1 La construction de parcours de mobilité motivants constitue un défi

4.1.1 Une notion d'échange

- La compétence s'éprouve en situation de travail, elle est donc différente des compétences certifiées.
- La compétence du salarié s'apprécie en situation et par rapport au résultat du travail sur lequel le salarié a ainsi une responsabilité
- La compétence individuelle se conjugue avec la compétence collective qui participe à la performance globale de l'entreprise
- Enfin, la compétence du salarié peut être validée et peut évoluer

Dès lors se dessine un **nouvel échange social** : le **salarié contribue à la performance de l'entreprise et accepte d'être jugé sur sa compétence** ; en échange ses compétences peuvent être validées et évoluer pour fonder son employabilité, en interne mais aussi en externe.

Source : Réfléchir les compétences, collectif d'auteurs, mars 2003. – p. 174

Les enjeux des acteurs face à 4 situations types selon l'Anact					
Acteurs	Situation	Transmission	Intégration	Adaptation	Mobilité
POUR L'ENTREPRISE	Identifier et préserver les compétences-clés.	Se développer Réussir l'embauche.	Réussir les changements face aux mutations.	Fidéliser les salariés en ouvrant des parcours.	
	Redistribuer les rôles après le départ des seniors.	Faciliter les coopérations intergénérationnelles.	S'appuyer sur les ressources internes face aux pénuries de main d'œuvre.	Entretenir une culture du changement. Préserver la santé des salariés.	
POUR LES SALARIÉS	Être reconnu en transmettant.	S'insérer/trouver sa place.	Suivre les évolutions.	Avoir des perspectives.	
	Développer ses compétences.	Changer d'emploi plus sereinement.	Élargir ses compétences. Préserver son employabilité.	Consolider son employabilité. Préserver sa santé.	

POUR LES ACTEURS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE	Accompagner efficacement la transmission des compétences-clés.	Fiabiliser l'embauche. Construire des processus d'accompagnement dans la durée.	Accompagner le changement des organisations. Consolider des approches pédagogiques appuyées sur l'expérience des apprenants.	Individualiser les parcours. Fiabiliser l'intégration dans un nouveau métier.
LES ENJEUX SOCIAUX	Maintenir la compétitivité des entreprises par la préservation des savoir-faire.	Réduire le paradoxe entre chômage de masse et difficultés de recrutement. Fluidifier le marché du travail.	Préserver l'employabilité. Réduire le coût social de l'exclusion des seniors.	Sécuriser les parcours professionnels. Concrétiser la FTLV

Source : *Acquérir et transmettre des compétences et si on se formait au travail ? Anact, 2008. – 32 p.*
<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/1812354.PDF>

Pour les organisations syndicales (CFDT, CFECGC, CFTC, CGT-FO), c'est l'organisation qui s'adapte aux compétences des hommes, cherche à les utiliser au mieux et à les développer et non plus l'inverse. **La logique compétences**, à la différence de la logique postes, aurait comme objectif de **donner la priorité aux compétences maîtrisées par les personnes.**

Fondamentalement, **la compétence pose la question de l'organisation du travail.** Dans cet esprit, "qualification et compétence constituent un couple indissociable". Ces deux notions devraient s'enrichir l'une de l'autre et ceci dans l'intérêt même des salariés qui gagneraient en reconnaissance et en opportunité de parcours professionnels, et de l'entreprise qui gagnerait en performance".

Par cette réflexion commune, **les organisations syndicales mettent l'accent sur les quatre enjeux** sur lesquels elles souhaitent rester vigilantes :

1. Les garanties collectives, la reconnaissance des compétences et des qualifications dans les entreprises et les branches ;
2. Le développement des compétences et des qualifications des salariés tout au long de la vie et leur transférabilité ;
3. La transformation des organisations pour répondre aux mutations en cours et à l'évolution des compétences et des métiers ;
4. L'évolution du management pour permettre une plus grande autonomie et responsabilité des salariés.

Source : *Mobilités professionnelles et compétences transversales : rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications, 2006* <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000527/0000.pdf>
 Extrait *Les démarches compétences*, collection "Agir sur", ANACT, 2004, p. 27-31.

Pour Le Medef, un principe de co-responsabilité

Le Medef a fait de la compétence un axe de rénovation des politiques et des pratiques managériales.

« La compétence se constate lors de sa mise en oeuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle peut être validée. **C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer**".

Source : *Les démarches compétences*, ANACT, 2004, p. 28.

Trois remarques peuvent être formulées.

1. **La compétence ne remet pas en cause la notion de qualification** mais elle place celle-ci à distance : la qualification acquise par la formation et par l'expérience est située hors de la situation de travail, elle est une promesse de performance mais seule la compétence garantit celle-ci.

2. Ensuite, **s'il "appartient à l'entreprise de la manager"**, cela signifie que les classifications professionnelles sont, elles aussi, mises à distance. Certes, elles existent, on peut y faire référence mais c'est la compétence qui est seule susceptible d'être prise en compte.
3. Enfin, **en plaçant ainsi l'entreprise au coeur du management de la compétence**, le Medef met en évidence son **entière responsabilité** non seulement dans **l'utilisation des ressources de ses collaborateurs mais également dans le développement de celles-ci. C'est le principe de co-responsabilité** : entreprise et salarié sont conjointement parties prenantes de l'employabilité.

Source : *Mobilités professionnelles et compétences transversales : rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications, 2006* <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000527/0000.pdf>
 Extrait *Les démarches compétences*, collection "Agir sur", ANACT, 2004, p. 27-31.

Plusieurs outils ont été développés, afin de faciliter le **signalement des compétences transversales** détenues par les individus ou demandées par les employeurs, ce qui pose par ailleurs la question de leur reconnaissance. Si, classiquement, les entretiens d'embauche cherchent à dévoiler les compétences comportementales des individus par des questions sur leurs réactions dans des situations passées ou fictives, **la méthode de recrutement par simulation (MRS)**⁶ va au-delà en permettant d'évaluer la manière dont les candidats réagissent face à des problèmes, révélant ainsi leurs "habiletés"... Les **entretiens professionnels et les bilans de compétences** servent également à identifier les compétences transversales détenues. D'autres dispositifs ont pour objectif de faciliter le signalement de leurs compétences par les individus eux-mêmes. Il s'agit d'abord des **formations à la recherche d'emploi**. Des outils appelés couramment **"portefeuille de compétences"** ont également été développés ou sont en cours de construction afin que chacun puisse identifier et signaler plus facilement ses compétences. Au niveau national, le **livret de compétences** pour les jeunes vise à enregistrer les compétences acquises dans le cadre scolaire et extrascolaire (sous la forme dématérialisée d'un **webclasseur**). Le **curriculum vitae Europass** développé par l'Union européenne invite à mettre en valeur les compétences techniques mais aussi les compétences sociales et organisationnelles.

Source : *Compétences transversales" et "compétences transférables" : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles, Note d'analyse n° 219, Centre d'Analyse Stratégique, avril 2011*
http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-04-22_-na-competes-219.pdf

4.2 Compétences et la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

4.2.1 Un point essentiel : les diplômes ne suffisent plus

Ils fonctionnent comme un **point de départ** pour engager le travail de sélection proprement dit ; celui-ci va consister à rechercher les caractéristiques personnelles qui rendront le candidat apte à occuper le poste et qui selon les emplois, iront des caractéristiques les plus physiques à des compétences sociales. Ces compétences autres que méritocratiques sont d'autant plus décisives que la compétition est dure entre des jeunes de plus en plus diplômés et de plus en plus nombreux.

Source : *Encyclopédie de la formation, octobre 2009. – p. 951*

4.2.2 La gestion des compétences s'inscrit dans une dynamique de changement pour répondre aux mutations de l'environnement

Outil de gestion prévisionnelle par excellence, elle recherche une **adéquation entre les compétences actuelles des salariés et celles requises par l'évolution des emplois à l'échelle des filières professionnelles**.(...)

On s'éloigne ainsi d'une lecture de l'organisation en termes de domaines d'activités stratégiques pour privilégier une lecture en termes de métiers de base et de compétences stratégiques de l'entreprise. D'autre part, et sur cette base, au-delà du positionnement sur un marché et d'une posture d'adéquation, l'entreprise cherche à participer à la construction ou à la reconstruction de la logique du secteur sur lequel elle intervient.

Source : *L'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences, revue interventions économiques n° 40, 2009. – 18 p.* <http://interventionseconomiques.revues.org/134>

⁶ Voir sur ce sujet *Mobilités professionnelles et compétences transversales : rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications, 2006. – p. 41* <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000527/0000.pdf>

Valoriser ses compétences et maîtriser son employabilité, un exemple avec le bilan de compétence.

Le bilan de compétences devrait être engagé à l'issue de certaines étapes de la vie professionnelle :

- A l'issue des **premières années après l'entrée en vie active** (...) il permettrait au salarié de conforter son orientation
- Lorsque des **inflexions importantes de déroulement de carrière** sont proposées
- En cas de **projet VAE**, dans le but de développer une qualification pour mieux mesurer son engagement dans l'opération et s'y préparer

Différents types de bilan			
Type de bilan	Opérateur	Destinataire	Objectifs
Bilan d'étape professionnelle	Entreprise	Tout salarié (après 2 ans)	Parcours professionnel dans l'entreprise
Bilan de carrière	Entreprise (manager)	Tout salarié (après 5 ans)	Parcours professionnel, centré sur la filière métier
Bilan de 2ème partie de carrière	Entreprise (manager)	Salarié âgé de + 45 ans	Positionnement compte-tenu des évolutions métiers et emplois
Bilan de compétences	Consultant (expert)	Tout salarié	Analyse globale de la vie professionnelle Ouverture vers un projet

Source : *Le bilan de compétences, Etudes du Garf, décembre 2010. - . pp. 25-26*

La VAE est une réponse à l'établissement de la preuve de ses compétences.

La difficulté de reconnaissance des qualifications entre entreprises, métiers ou secteurs d'activité peut être un frein à la transférabilité des compétences.

La validation des acquis de l'expérience est un élément qui doit faciliter cette reconnaissance.

(...) **Quand vous faites une mobilité externe, il faut bien que vous ayez un parchemin.** La VAE dans ce cas-là effectivement est bien un élément de preuve plus actuel que le diplôme obtenu il y a déjà fort longtemps(...). Les compétences sont très contextualisées et sont un vrai frein à la mobilité externe.

Source : *Mobilité, métiers et secteurs professionnels. Quels transferts de compétences pour mieux gérer les mobilités ?, Relief n° 31, Cereq.-. pp. 96-97*

4.2.3 Les compétences « critiques », utiles à l'entreprise

Une hiérarchisation peut être entreprise, fondée sur des paramètres variables **selon les objectifs et les projets d'entreprise.** (...)

De ces compétences on relève les **aspects distinctifs**, soit pour une entreprise par rapport à une autre située dans le même secteur d'activités, soit pour une catégorie professionnelle comparée à une autre, ou bien un collaborateur par rapport à un autre exerçant le même métier, on commence à s'accorder pour dire qu'elles sont « **critiques** ».

☛ **Pilotage des compétences par l'entreprise, résultats attendus**

Permettre la flexibilité interne à l'entreprise grâce à :

- La mobilité professionnelle
- L'accès facilité et encouragé en situations d'interfaces des compétences
- L'incitation à l'enrichissement de tous les portefeuilles individuels des compétences

Favoriser le développement d'une compétitivité interne positive

- Par la connaissance des autres compétences existantes dans l'entreprise
- Par la possibilité de comparer les portefeuilles
- Par l'incitation à progresser

Renforcer les motivations sur les compétences modélisées

- Par une lisibilité à partir de compétences dites « critiques »
- Par un soutien à leur développement

Moyens utilisés

- Mettre l'accent sur la ligne compétences « critiques »
- Communiquer les informations relatives aux compétences par ligne de métiers

- Identifier les lignes de chaînage des compétences aux travers des compétences par métiers
- Identifier les aires de mobilité
- Communiquer sur les moyens et actions envisagés pour permettre le développement en termes de niveau de maîtrise pour chaque compétence identifiée
- Créer un système de reconnaissance et de validation spécifique aux compétences

Source : *Compétences et compétitivité, Nadine Jolis, 1998. – pp. 81-82, 94*

La GPEC qui, dans les politiques de **gestion des ressources humaines**, accompagne de plus en plus la simple gestion prévisionnelle des emplois, met ainsi de façon renforcée l'accent sur les **aspects comportementaux** (aptitude à s'intégrer efficacement au collectif de travail, volonté de développement personnel, implication, capacité dans le cadre de la participation à s'engager, assimilation de la « culture » entreprise), autrement dit sur des qualités constitutives de ce que l'on peut considérer comme le savoir-être. (...) Se dégage l'impression que les compétences constituent une autre « chose » **renvoyant plus à l'individu** qu'aux procédures collectives d'acquisition des savoirs, de façon plus concise, on peut dire que le concept de compétence « traduit la conception selon laquelle les travailleurs possèdent, non pas des connaissances utiles au travail, mais **des comportements utiles à l'entreprise** (Dugué, 1994).

Source : *Réfléchir les compétences, collectif d'auteurs, mars 2003. – pp. 209-210*

4.3 Compétences et formation continue

4.3.1 Trois façons d'envisager le développement des compétences :

1. Former à partir de situations de travail
2. Former dans les situations de travail
3. Former par une mise en situation de travail

Source : *Développer des compétences ou comment s'engager dans l'agir professionnel, Formation Emploi n° 114, avril-juin 2011. - . pp.58-59*

4.3.2 Une utilisation économiste de la formation continue, la vision de Philippe Mérieu

« Le pilotage de l'enseignement ou de la formation par les référentiels de compétences me paraît porter en lui la dérive de l'atomisation des savoirs en une **multitude de « comportements observables »**. (...) Disparues les situations d'apprentissage ! (...)

C'est une dérive qui se prête, évidemment, fort bien à une utilisation « économiste » de la formation initiale et continue : ne plus **former chez les personnes que ce qui sera immédiatement utilisable, négociable, mesurable et rétribuable**. Mais c'est aussi une dérive qui cadre parfaitement avec le modèle actuel de l'individualisation : (...) chacun choisit « ce qu'il veut », c'est-à-dire ce qu'il peut « se payer », dans une offre dont la quantité est sensée garantir la qualité. Et chacun « est reconnu dans sa différence ». (...)

Source : *L'expresso du 5/10/2011, Philippe Mérieu*

Voir le site de P. Meirieu http://www.meirieu.com/nouveautesblocnotes_dernier.htm

4.3.3 Répondre à la rapidité des évolutions du monde du travail

L'essentiel des attentes à l'égard de la **FPC** tient à la **rapidité des évolutions même du travail** au regard des temporalités⁷ de la formation initiale, celle-ci fonctionnant selon des programmes qui ne peuvent être modifiés en permanence. Cette instabilité devrait **inciter le système éducatif à privilégier les savoirs fondamentaux, les compétences transversales et les approches pratiques des différentes technologies** permettant les adaptations ultérieures des futurs adultes.(...)

La FPC a plutôt vocation à aider l'ajustement entre les individus, les emplois et les évolutions professionnelles après la phase incontournable d'insertion en début de vie professionnelle. (...)

Or, la FPC est surtout dominée par des contenus transversaux et généraux, elle est moins utilisée comme instrument d'adaptation ou de promotion.

⁷ Voir le chapitre 6.3 sur le CPRDF en Haute-Normandie où les notions de temporalité sont abordées.

Cette inversion n'est pas irréversible, mais elle nécessite que la FPC retrouve son ancrage fort dans les mutations du travail qui justifient son rôle premier. [La loi du 4 mai 2004](#) peut modifier de manière **significative les équilibres de la FPC.** (...)

Plusieurs grandes cibles de formation peuvent être déterminées dans la politique de l'entreprise. Elles se déclinent autour de la mobilité, de la promotion et de l'employabilité.

La FPC, face aux mutations économiques doit **répondre à la complexification des métiers**

Les emplois qui étaient initialement « en bas de l'échelle » sont en voie de transformation ou de disparition, laissant la place à des métiers marqués par une complexification dans plusieurs registres, ce qui nécessite une **maîtrise des savoirs de base, une culture technique plus large et une posture d'adaptation permanente.** Les emplois évoluent aussi dans des environnements plus contraignants d'un point de vue cognitif (mobilisation des ressources mentales) et conatif (mobilisation des savoirs préconstruits). (...)

Les fonctions de réalisation, de contrôle et de conception se trouvent entremêlées, au sein d'un même collectif ou d'un seul opérateur. **Compétences et performances deviennent des concepts clés pour penser le travail.** (...)

Le scénario d'une phase d'apprentissage en début de vie où tout se joue, s'estompe au profit d'une **dynamique permanente d'acquisition des savoirs** qui suppose une réorganisation de cette fonction sociale. (...)

Les besoins en formation des salariés prennent leurs racines dans l'activité économique globale (plutôt sectorielle et faiblement locale) et dans la réalité technique du travail, l'économie et le travail étant sous-tendus par une multiplicité de métiers, de fonctions et de techniques qui se combinent et se regroupent en familles professionnelles.

Source : La formation professionnelle continue, Paul Santelmann, novembre 2006. – 176 p.

4.4 Economie des compétences, économie du savoir

La vision de l'OCDE pour reconstruire des emplois de qualité au niveau local, qui durent :

- **Economie du savoir** : cette expression fait référence au fait que dorénavant, dans de nombreux secteurs économiques, le savoir-faire et l'expertise jouent un rôle tout aussi important que d'autres ressources (foncières, technologiques ou matières premières, par exemple). Ce processus résulte en partie du développement des nouvelles technologies (ce que l'on nomme communément « un changement en faveur des compétences ») permettant une diffusion rapide de l'information, tout en remplaçant simultanément des tâches manuelles par des processus automatisés.
- **Ecologie de compétences** : cette expression se rapporte à l'éventail des questions liées aux compétences ayant une incidence sur les territoires. Cela inclut la demande en compétences dans certains secteurs économiques, la concentration des compétences au sein de la main-d'œuvre existante, les variations en termes d'offre de compétences entre différentes régions et localités, etc.
- **Ecart de compétences** : décrit une situation dans laquelle il apparaît que la main-d'œuvre existante ne dispose pas des compétences nécessaires à l'exercice de ses fonctions.
- **Equilibre à basses compétences** : décrit une situation dans laquelle un faible niveau de compétences dans la population locale est confronté à une faible demande en compétences de la part des employeurs. Il s'agit là d'un problème touchant particulièrement les régions rurales où les entreprises peuvent maintenir leur activité sur la base d'un faible niveau de productivité qui ne requiert pas d'utilisation intensive de compétences. Un cercle vicieux se met alors en place dans la mesure où les individus ne voient pas d'avantages à poursuivre leurs études si les entreprises locales ne sont pas en recherche de travailleurs disposant d'un haut niveau de compétences. De la même manière, les cadres dirigeants seront réticents à augmenter leur niveau de productivité et à mieux utiliser les compétences existantes s'il existe une pénurie de travailleurs hautement qualifiés dans leur localité. Notons, par ailleurs que cette expression est apparue pour la première fois en Grande-Bretagne, sous la plume de Finegold et Soskice (1988).
- **Pénurie de compétences** : situation dans laquelle un poste ne peut être pourvu en raison du manque de candidats possédant le niveau et le type de compétences requis à cet effet. Cela se distingue d'une situation de « pénurie de main-d'œuvre » dans laquelle un emploi ne peut être pourvu pour d'autres raisons, tels que le manque général de candidats ou la structure désincitative des salaires ou conditions de travail

- **Relèvement (ou renforcement) des compétences** : Cette expression renvoie aux initiatives de développement de la main-d'oeuvre qui ciblent spécifiquement les travailleurs occupant un poste, en d'autres termes les ressources humaines existantes. L'objectif consiste souvent à promouvoir la stabilité de l'emploi ainsi que l'évolution professionnelle pour les travailleurs les moins rémunérés, tout en répondant plus efficacement aux besoins de l'industrie.

Source : *Des emplois qui durent. Un guide pour reconstruire des emplois de qualité au niveau local*, OCDE, novembre 2010.
– 76 p <http://www.oecd.org/dataoecd/14/8/46419996.pdf>

[Sommaire](#)

5 Les politiques publiques

Depuis 2003, les partenaires sociaux au travers des différents ANI (Accord National Interprofessionnel) ont axé leurs réflexions sur la nécessité d'identifier les compétences dans un souci d'anticipation face à l'évolution des métiers mais aussi à un éventuel risque de pénurie de compétences.

La législation met en avant l'importance de la **gestion des compétences**, à cet effet, une palette d'outils : travaux des observatoires, référentiels, DIF, VAE etc... ont mis été en place.

La Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) touche aussi bien les jeunes, que les seniors, les salariés, les demandeurs d'emploi ; tous sont concernés et peuvent désormais influencer sur leur employabilité.

5.1 Les incidences des textes officiels sur les compétences

5.1.1 Les avancées de la loi de 2004⁸

Avec la loi du 4 mai 2004, les programmes de formation professionnelle sont désormais axés sur le **développement des compétences**.

Sont instaurées de nouvelles modalités d'accès à la formation :

- **Droit Individuel à la Formation** qui ouvre la possibilité à tous les salariés de se former 20 heures par an cumulables sur 6 années
- **Contrat de professionnalisation**
- Redéfinition des **actions du plan de formation**

5.1.2 La loi de 2009⁹, dispose du « droit pour tout salarié » de progresser d'au moins un niveau de qualification

La loi reprend en grande partie les dispositions de l'ANI du 7 janvier 2009¹⁰ sur la formation.

Elle prévoit notamment la **portabilité du droit individuel à la formation (DIF)** et simplifie certains dispositifs tels que le plan de formation, en modifie d'autres. Elle révisé la gestion des fonds de la formation professionnelle et **facilite la formation des demandeurs d'emploi et des salariés les moins qualifiés**.

Source : Site du Centre Inffo, l'encyclopédie de la formation

☛ La loi instaure le :

- **Bilan d'étape professionnel (art. 12 de la loi du 24 novembre 2009)** : diagnostic, réalisé en commun par le salarié et l'employeur, permettant au salarié d'évaluer ses capacités professionnelles et ses compétences, et à l'employeur de déterminer des objectifs de formation. Cette nouvelle prestation doit renforcer les moyens au service du **salarié « acteur » de son évolution professionnelle** en complétant l'entretien professionnel.

Source : Le bilan de compétences, Etudes du GARF, décembre 2010. - . p. 8

⁸ La loi du 4 mai 2004 reprend en grande partie les termes des ANI du 20 septembre et 5 décembre 2003. Voir Eclairage n° 1, juin 2006 http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/Eclairage_2006-1.doc

⁹ Voir Eclairage n° 17, décembre 2009 http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/Eclairage_2009-17.pdf

¹⁰ Cet accord se rattache à celui du 20 septembre 2003 et à celui du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail. **Les partenaires sociaux insistent sur l'anticipation des métiers et des qualifications**, une amélioration de la lisibilité des différentes certifications professionnelles et le développement de la VAE. **L'acquisition d'un socle commun de compétence sera favorisée.**

La mise en place du bilan d'étape professionnel à l'agenda social 2012

Le bilan d'étape professionnel est mis au programme des négociations de 2012 des partenaires sociaux (premier trimestre 2012, alors que la date initiale prévue était le premier semestre 2011).

Créé par l'ANI du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail et l'ANI du 14 novembre 2008 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le bilan d'étape professionnel (BEP) est repris par la loi du 24 novembre 2009 sur l'orientation et la formation tout au long de la vie en conditionnant son application à la signature d'un accord national interprofessionnel étendu.

Source : *Le Quotidien de la formation* n° 1627, 15 novembre 2011

- **Recensement des compétences transversales** exercées en situation professionnelle dans un **inventaire spécifique** établi par la Commission nationale de la certification professionnelle (**CNCP**) (art. 22 de la loi du 24 novembre 2009).

La mise en œuvre de l'application qui supportera cet inventaire est prévue à la fin de l'automne 2011.

Il est prévu qu'il comportera deux grandes parties, l'une relative à la question de la réglementation d'accès ou d'exercices de professions (professions réglementées, habilitations pour exercer certaines activités), l'autre permettant d'accéder à des informations sur des certifications reconnues, mais ne conduisant pas forcément à un niveau de qualification.

☛ L'inventaire ne donnera de la lisibilité qu'à des objets qui ont un sens sur le marché du travail ;

La notoriété de la certification doit être établie ;

Les modalités d'évaluation pour l'obtention de ces certifications devront être clairement décrites ;

Les procédures qualité devront être décrites.

Dans l'état actuel de la législation, l'inscription à l'inventaire ne donne aucun droit à des financements publics.

<http://www.cncp.gouv.fr/gcp/pages/lang/fr/Accueil35701/Inventaire>

☛ Elle invite à la réflexion sur la :

- **Construction de passerelles entre certifications lorsque celles-ci existent déjà ou bien en amont de leur élaboration.**

En vue d'améliorer les parcours de formation, de mobilité, de conversion et/ou de réinsertion. Un groupe de travail, composé de membres de la CNCP, s'est réuni de novembre 2010 à mai 2011 avec pour objectifs :

- Faire un état des lieux de l'existant en termes de **passerelles**
- Identifier des méthodes et outils d'élaboration de passerelles
- Aboutir à des approches partagées issues de l'existant.

Un premier temps a conduit à préciser la signification du terme « passerelle », ensuite à **identifier des pratiques en cours et à mieux appréhender les usages des passerelles existantes.**

L'objectif final étant de :

- **permettre à des individus de se qualifier dans un secteur proche mais différent du leur sur des métiers complémentaires,**
- **d'élargir leur domaine de qualification par la reconnaissance de leurs compétences acquises dans une situation professionnelle, transférables à d'autres situations professionnelles,**
- ou faciliter des poursuites d'études. (...)

Ce n'est pas à la CNCP de définir les passerelles, mais aux certificateurs.

Du point de vue des employeurs, les passerelles peuvent s'avérer intéressantes en situation de pénurie de main d'œuvre voire de reclassement.

En effet, le fonctionnement du marché du travail tend à démontrer qu'ils peuvent recruter des personnes qualifiées pour exercer un emploi et les reconvertir sur un autre emploi ; par exemple certaines compétences acquises dans des métiers de la couture sont transférables dans ceux de l'électronique.

La démarche des **branches professionnelles** qui élaborent en commun des certificats de qualification professionnelles inter-industries (**CQPI**) en témoigne aussi. **La loi du 24 novembre 2009 en renforce par ailleurs la perspective en ouvrant la construction de CQP interbranches.**

Les employeurs dans leur ensemble souhaitent que les ministères certificateurs s'appuient sur le travail des branches afin de le capitaliser et de faciliter les rapprochements entre certifications ; dans un objectif de lisibilité et de cohérence.

Du point de vue des financeurs, qu'ils soient OPCA ou collectivités territoriales, l'objectif est un gain de temps et de coût sur les formations sachant qu'il est nécessaire lorsque les besoins sont repérés de qualifier les personnes dans les meilleurs délais afin qu'elles puissent accéder aux emplois non couverts.

Source : *Guide pour l'élaboration de passerelles entre certifications, CNCP, octobre 2011. – 56 p.*

<http://www.cncp.gouv.fr/gcp/webdav/site/cncp-internet-cncp/shared/contents/documents/GuidePourElaborationDePasserellesEntreCertifications.pdf>

☛ **La loi du 24 novembre 2009 appelle à reconsidérer la gouvernance entre acteurs de la formation professionnelle.**

La « gouvernance » se définit par la capacité des acteurs du CPRDF à s'organiser autour des **objectifs majeurs fixés en matière de qualification des ressources humaines et elle se traduit par la coordination et l'optimisation des commandes de formation continue** et en ouvrant le champ d'intervention en direction des demandeurs d'emploi à des acteurs nouveaux.

5.2 Les compétences transversales dans les diplômes professionnels de l'Éducation nationale

5.2.1 La notion de compétences transversales fait son chemin et ne reste pas dans l'univers unique du monde du travail.

L'Éducation nationale s'ouvre progressivement à cette notion : **intégration de compétences "relationnelles", de "services", "transversales", dans la plupart des diplômes, y compris les plus techniques**, d'une part, et **création de diplômes transversaux à plusieurs secteurs d'activités**, basés sur des compétences communes, "transversales" ou techniques, d'autre part.

Les compétences transversales sont aujourd'hui très présentes dans les diplômes professionnels mais leur définition reste plutôt large.

Lorsqu'on examine les référentiels des diplômes, on observe que des substantifs différents nomment des compétences qui se ressemblent. Et que le découpage entre ces compétences transversales et les savoirs généraux, les unes relevant de l'enseignement général, les autres de l'enseignement technique et pratique, n'apparaît pas encore scientifiquement raisonné.

La notion de "compétence transversale" est d'usage relativement récent au ministère de l'Éducation nationale.

Le ministère promeut depuis une vingtaine d'années ces compétences, il a même créé des diplômes essentiellement bâtis sur elles. Ces diplômes qu'on appelle "transversaux", se distinguent des diplômes liés aux professions transversales traditionnelles comme celles du secrétariat ou de la comptabilité. Ils ne renvoient pas en effet à un métier exercé dans différents types d'organisations, mais à **des activités au registre étendu dont le coeur commun est l'adaptabilité.**

5.2.2 Des diplômes « transversaux » pour favoriser la mobilité professionnelle et répondre aux demandes de certains secteurs d'activité

Ces diplômes, créés à la demande de nombreuses entreprises repose sur **l'association de compétences transversales auxquelles sont adjointes des compétences techniques.** Cette **conception inverse celle qui a généralement cours dans l'élaboration des diplômes professionnels.** Dix ans après leur

construction, des études ont été réalisées pour mettre à jour leur fonctionnement dans le système de formation et sur le marché du travail.

5.2.3 La transversalité du diplôme apparaît comme un défaut d'identité plus que comme une qualité valorisable sur le marché du travail.

Plutôt que d'être définis par leur adaptabilité et tous leurs savoirs innovateurs, les diplômés sont perçus par leurs manques, la **faiblesse de compétences spécifiques**.

L'évaluation des diplômes transversaux à plusieurs secteurs montre la **nécessité de conserver une identité professionnelle lisible pour les entreprises**, s'appuyant sur une contextualisation dans un métier des compétences dites "transversales".

*Source : Mobilités professionnelles et compétences transversales : rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications, AFRIAT Christine , GAY Catherine , LOISIL Florence , Centre d'analyse stratégique, juin 2006 .
<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000527/0000.pdf>*

5.3 La déclinaison opérationnelle des compétences transversales, article de Pôle Emploi Haute-Normandie

5.3.1 Compétences transverses, transversales, transférables...

L'environnement de l'emploi et de l'insertion professionnelle est entré dans une période caractérisée par une baisse des emplois industriels d'ouvriers peu qualifiés ; par une hausse des besoins dans les métiers d'aide à la personne, de la maintenance ou encore des métiers verts ou verdissants ; par la généralisation de la nécessaire maîtrise des technologies de l'information et de la communication et enfin par un fort développement des mobilités professionnelles, interne ou externe. Dès lors, il devient nécessaire, tant pour les salariés que pour les personnes en recherche d'emploi, de maîtriser et développer des compétences favorisant ces mobilités professionnelles.

Partant de la définition d'une compétence comme un « savoir agir » qui mobilise des savoirs et des savoirs faire sur la base de comportements, les compétences transverses ou transversales sont directement liées à des savoirs de base ou des compétences comportementales, cognitives, organisationnelles ou interpersonnelles :

- maîtrise de la langue, de l'écriture, des opérations arithmétiques, des connaissances de premier niveau de bureautique;
- capacité à s'orienter tout au long de la vie professionnelle ;
- aptitude à savoir gérer une relation client, à travailler en équipe, à coordonner une équipe ou un projet, l'adaptabilité à un environnement de travail, maîtrise d'une langue étrangère...

Ainsi ces compétences « transférables » contribuent à faciliter les mobilités professionnelles et à sécuriser les parcours professionnels. D'un point de vue opérationnel, ces compétences doivent cependant être appréhendées selon le contexte de travail. En effet, selon le secteur professionnel, celui-ci peut induire des contraintes spécifiques (chantiers BTP, hôtellerie restauration, etc) ou valoriser certaines compétences (ex : organisations apprenantes, promouvant l'autonomie des collaborateurs). La transversalité peut donc, selon les cas, être jugée meilleure au sein d'un secteur professionnel.

Pour mémoire le cadre de références des 8 compétences clés européennes

1. Communication dans la langue maternelle ;
2. Communication en langues étrangères;
3. Compétence mathématique et compétences de base en sciences et technologies ;
4. Compétence numérique ;
5. Apprendre à apprendre ;
6. Compétences sociales et civiques ;
7. Esprit d'initiative et d'entreprise ;
8. Sensibilité et expression culturelles.

A partir de ce constat et de cette définition des compétences transverses, il s'agit pour Pôle emploi de proposer

5.3.2 Une déclinaison opérationnelle en 3 axes de mise en œuvre pour leur identification, leur mobilisation et leur développement.

- **Les identifier :**

Le passeport orientation formation

L'offre de service en orientation professionnelle de Pôle emploi va progressivement, à partir du 1er février 2012, proposer de nouvelles prestations en orientation professionnelle. L'ensemble des prestations s'appuie sur un support commun : le passeport orientation-formation. Ce passeport a été conçu autour d'un mode d'animation des prestations qui poursuit l'objectif de développer la capacité de la personne à s'orienter.

Le passeport orientation formation de Pôle emploi est pensé comme un document permettant de retracer le parcours professionnel et les compétences développées durant la carrière professionnelle. Il est plus exhaustif que le CV dans les informations qu'il recense car il se donne pour objectif d'éclairer la personne sur sa trajectoire professionnelle passée, présente et à venir. Ainsi, il répertorie les expériences professionnelles et extra professionnelles, les diplômes et savoir faire hors diplômes, les projets professionnels et choix d'orientation précédents, etc Au nombre des informations qu'il invite à recenser, nous trouvons les compétences transverses comme « être autonome », « persévérer », « avoir confiance en soi », « être ouvert aux expériences », etc ...

Le passeport orientation formation se donne pour objectif de contribuer à renforcer la capacité de la personne à expliquer, structurer, mettre en cohérence son parcours professionnel afin de trouver une nouvelle piste professionnelle et apprendre à se présenter de manière pertinente et argumentée auprès des employeurs.

Méthode recrutement par simulation (MRS)

La MRS a été développée afin de faciliter le signalement des compétences transversales détenues par les individus ou demandées par les employeurs. Elle permet de tester l'aptitude des candidats à s'adapter à différentes situations, à de nouveaux métiers. Si, classiquement, les entretiens d'embauche cherchent à dévoiler les compétences comportementales des individus par des questions sur leurs réactions dans des situations passées ou fictives, la méthode de recrutement par simulation (MRS) va au-delà en permettant d'évaluer la manière dont les candidats réagissent face à des problèmes, révélant ainsi leurs "habiletés".

En 2009, les 113 000 évaluations réalisées par Pôle emploi ont conduit à 39 000 embauches. La MRS est surtout utilisée par les grandes entreprises dans des secteurs comme la grande distribution, l'industrie, le bâtiment ou l'hôtellerie-restauration pour des métiers d'employés et d'ouvriers. L'extension de la MRS à d'autres secteurs et d'autres métiers pourrait favoriser la prise en compte des compétences transversales et contrecarrer l'influence du seul diplôme sur les recrutements. Ce pourrait être le cas pour un plus grand nombre de métiers d'employés qualifiés, d'ouvriers qualifiés ou de professions intermédiaires.



Les candidats sont testés dans des plateformes de vocation (il en existe une centaine sur toute la France dont 3 en Haute Normandie).

Le plus

Un dispositif permettant de neutraliser « l'effet diplôme », par nature très discriminant ;
Une aide à la définition des parcours professionnels des demandeurs d'emploi ;
Une mise en relation directe avec des entreprises qui recrutent.

- **Les acquérir : les achats de formation de Pôle emploi :**

Pôle emploi, dans son rôle d'acheteur de formation, mobilise un ensemble de programmes de formation dont certains ont pour objectif de développer les compétences à l'insertion professionnelle et à l'apprentissage tout au long de la vie. Sur ce périmètre, il s'agit de répondre aux besoins des demandeurs d'emploi sur 4 dimensions :

Les compétences clés : elles ont fait l'objet d'études approfondies de la part de l'OCDE et de la Commission Européenne et désignent les compétences indispensables à l'insertion professionnelle et à l'apprentissage tout au long de la vie. Outre les compétences de bases en calcul, lecture, capacité de synthèse et

d'expression orale et écrite, les compétences clés visent également à sécuriser la capacité à apprendre des personnes, dans un objectif d'adaptation et d'évolution continue.

Les compétences transversales : il s'agit des compétences génériques directement liées à des savoirs de base ou des compétences comportementales, cognitives ou organisationnelles. Ce sont les compétences correspondant à des savoirs de base. Elles ne sont pas dépendantes d'un contexte professionnel particulier mais sont néanmoins indispensables pour l'exercice d'un grand nombre de métiers. Par exemple : la maîtrise de la langue, de l'écriture et des opérations arithmétiques, ou encore des connaissances de premier niveau en bureautique. Les compétences qui correspondent à des aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives ou encore des savoirs génériques transversaux aux métiers ou aux situations professionnelles : l'aptitude à gérer la relation client, la capacité à travailler en équipe, la capacité à coordonner une équipe ou un projet, l'adaptabilité à l'environnement de travail,...

Les compétences transversales pour les cadres : elles recouvrent les compétences transversales en management et gestion de projet et s'articulent autour de modules visant les objectifs de prendre des fonctions d'encadrant, dynamiser une équipe de travail, déléguer, motiver ; de prendre la parole en public et animer une réunion ; d'organiser et gérer un projet ; de manager une équipe projet ; mais également de développer ses compétences en langue étrangère ; en technique de recherche d'emploi.

Compétences en Français Langue Etrangère (FLE) : ces formations s'appuient sur le décret n°2010-469 du 7 mai 2010 relatif au diplôme de compétence en langue et sur le cadre européen de référence définissant une arborescence de trois niveaux communs de référence (A-B-C). Elles s'adressent aux demandeurs d'emploi qui ont besoin de développer leurs connaissances en langue française afin de faciliter la communication orale et écrite dans les contextes professionnels et quotidiens. En fonction du niveau et des objectifs, elles s'articulent autour des notions suivantes : expression orale (présentation, localisation dans l'espace et le temps, narration, formulation d'une demande) ; compréhension orale (énoncé simple, bulletin d'information, écoute de chanson) ; compréhension écrite (écrits dans la rue, lecture de journaux, petits ouvrages, pratique du dictionnaire) ; expression écrite (structure de l'écrit, lettre courte, narration à l'écrit) ; compétences sociales.

- **Les mobiliser :**

L'outil d'aide à la mobilité professionnelle

Pôle emploi expérimente actuellement un outil d'aide à la mobilité professionnelle. Cet outil est construit autour du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (**ROME**). Il se présente sous la forme d'un questionnaire qui invite l'utilisateur à s'auto-évaluer sur ses centres d'intérêts et ses compétences telles qu'il les perçoit. En s'appuyant sur les différents niveaux de regroupements des activités et compétences du ROME, l'outil analyse les réponses au questionnaire et propose les fiches métiers les plus pertinentes. De la sorte, conçu autour d'une clé d'entrée structurée sur des compétences et activités transverses à plusieurs fiches métiers, l'outil permet d'élargir les choix professionnels vers des métiers que l'utilisateur n'envisage pas spontanément. Ici, le niveau de regroupement organise le très grand nombre d'activités et compétences, plusieurs dizaines de milliers, en 72 catégories qui deviennent les items du questionnaire. Chaque catégorie comporte donc des activités et compétences présentes sur plusieurs fiches métier. Ces différents niveaux d'organisation des contenus du ROME posent le principe de transférabilité sur lequel s'appuie l'outil. Cette transférabilité, proposée par l'outil à travers la liste des pistes métier, nécessite d'être analysée par le professionnel de Pôle emploi qui saura prendre en compte les spécificités du parcours de la personne dans son entretien d'accompagnement à la restitution des résultats.

Article collectif de Fabien Beltrame, Direction de l'Orientation et de la Formation / DGA CSP, Chef du département Offre de services et Processus Métier et Jean-Louis Villain, Chargé de mission, Direction régionale Client Service Partenariat

5.4 La maîtrise des Compétences Clés, facteur-clé de performance et de sécurisation des parcours professionnels, article d'Opcalia Haute-Normandie

5.4.1 La démarche 1001 Lettres, proposé par OPCALIA, outil de formation accessible en ligne, permet d'acquérir ou d'actualiser les compétences clés

- communiquer par écrit,
- calculer,
- apprendre à apprendre,
- utiliser l'outil informatique,
- savoir travailler en équipe.

Bâti autour de situations professionnelles et personnelles, 1001 Lettres facilite le lien entre la formation et le vécu du salarié. Celui-ci peut sélectionner une situation professionnelle (décrire une panne, être acteur de la qualité, assurer la traçabilité, former un nouveau salarié...) ou une situation personnelle (gérer mon budget, acheter ma voiture, préserver ma santé, écrire un courrier...) puis effectuer les exercices qui y sont associés.

Organisation et mise en oeuvre

La formation se passe sur le lieu de travail qui permet à l'entreprise de planifier les séances de formation selon la charge de travail. Dans le cadre du dispositif, un médiateur assure la formation de 5 à 6 stagiaires. Le médiateur est préalablement formé à positionner le salarié, donner du sens à l'apprentissage, motiver et faciliter le transfert de connaissances et l'évaluer. La formation se fait en groupe sur le lieu de travail et l'évaluation s'effectue de façon continue tout au long de la formation.

La formation nécessite une salle dédiée, un poste informatique multimédia pour chaque salarié et une licence de support pédagogique par stagiaire et par médiateur ; l'achat du matériel dédié est imputable à la formation professionnelle.



Opcalia Haute-Normandie propose également un réseau d'Organismes de formation régionaux agréés 1001 Lettres qui peuvent se substituer aux médiateurs internes, lorsque l'entreprise n'a pas les ressources humaines et matérielles pour former en interne.

Bénéfices 1001 lettres

☛ Pour l'entreprise

- Monter en compétences et en performances
- Moderniser la production (nouvelles machines, process...)
- Initier une démarche qualité (Norme ISO, Afnor...)
- Respecter les procédures (hygiène, sécurité, consignes...)
- Pérenniser les savoir-faire (savoirs oraux, connaissances...)
- Développer la mobilité, la polyvalence, la fidélisation...

☛ Pour les Ressources Humaines

Une démarche positive qui répond à des problématiques RH spécifiques pour des publics identifiés :

- Reconversion de salariés
- Professionnalisation et performance des collaborateurs
- Création de l'appétence formation (mobilisation du DIF...)
- Dialogue social dans l'entreprise
- Réponse formation sur mesure et clé en main
- Transmission de l'information et des savoirs

☛ Pour le salarié

- Lire, écrire et comprendre un compte-rendu, une consigne d'hygiène/sécurité, une procédure, un plan qualité...
- S'inscrire dans des formations qualifiantes
- Utiliser les nouvelles technologies (ordinateur, mail, Internet...)

- Acquérir plus d'autonomie, de polyvalence, de mobilité, de confiance en soi ...
- Enrichir son expérience professionnelle et personnelle

☛ Pour les médiateurs internes

Valoriser leur fonction dans l'entreprise et une reconnaissance de leurs compétences.

1001 Lettres se situe véritablement dans une **logique de sécurisation des parcours professionnels tout au long de la vie.**

LES ATOUTS DE 1001 LETTRES

- une démarche pédagogique adaptée aux besoins de l'entreprise et des salariés ;
- un didacticiel interactif et convivial ;
- un support pédagogique adapté au milieu professionnel ;
- une grande souplesse dans l'utilisation du dispositif pédagogique ;
- un mixte formation (outil multimédia et médiateur) ;
- un positionnement individualisé du salarié ;
- un parcours de formation personnalisé ;
- un accompagnement individualisé et tutoré ;
- une évaluation permanente ;
- une planification adaptée à l'organisation de travail de l'entreprise.



Quelques exemples de mise en œuvre en Haute-Normandie :

- Mise en œuvre auprès de salariés dans le cadre de VAE collectives et de préparation à l'entrée en formation qualifiante
- Partenariat avec les Maisons de l'emploi de Louviers (20 demandeurs d'emploi formés) , Plateau de Caux Maritime (39 demandeurs d'emploi formés) et Dieppe (en cours de démarrage)
- Partenariat avec Pole Emploi dans le cadre des CTP-CRP : 50 personnes formées en 2010-2011

Des entreprises témoignent :

Nous avons sensibilisé et aidé au total 20 salariés qui aujourd'hui écrivent et font des comptes rendus : ils n'inscrivent plus "RAS" ! » *Entreprise de sécurité*

« Des salariés qui refusaient de remettre en cause leur activité et l'idée d'une mobilité, ont repris confiance. Au fil du temps ce n'était plus : "j'ai besoin de me former" mais "j'ai envie de me former". » *Transport aérien*

« Il n'est jamais trop tard 1001 Lettres multimédia m'a permis d'acquérir des automatismes ... Je me sens plus à l'aise avec les patients. » *Agent de restauration en centre de soins*

« Les salariés comprennent leurs objectifs et leur rôle. Ils sont devenus acteurs du plan de développement de l'établissement. » *Maison de retraite*

« Le fait d'être formés en groupe a permis aux salariés bénéficiaires de partager des raisonnements, des méthodes et de se les approprier. » *Entreprise de l'agro-alimentaire*

« Cette formation a été très positive pour les opérateurs. Elle leur a redonné confiance en eux, en leur capacité à réapprendre, à acquérir une méthode de travail à travers les différents modules d'apprentissage... Les salariés étaient très appliqués et pour rien au monde ils n'auraient manqué un cours. Pour moi, 1001 Lettres, c'est un starter. C'est la première étape de reprise de confiance en soi et de réactualisation de savoirs. De plus, à travers cette formation, la relation de ces collaborateurs à l'entreprise a évolué. De la part de l'entreprise, les salariés se sont rendus compte qu'elle était capable d'investir sur eux et de les accompagner dans leur projet personnel. Du côté des salariés, sur leur poste de travail, ils sont plus impliqués et plus enclins à prendre en main leur avenir professionnel. » *Fabricant de matériels industriels*

Article d'Annie GRENIER, responsable R&D commercial, OPCALIA Haute et Basse-Normandie

www.opcalia.com/1001lettres

5.5 La stratégie européenne, anticipation de l'évolution des besoins en compétences

5.5.1 De nouvelles compétences pour de nouveaux emplois ¹¹

L'initiative « De nouvelles compétences pour de nouveaux emplois » s'appuie sur de nouvelles données actualisant les prévisions de 2007/2008, elle prend en compte l'impact à moyen terme de la crise financière de 2008 et établit des prévisions jusqu'en 2020.

Objectifs :

- Mieux anticiper les besoins futurs en matière de compétences ;
- Mieux adapter les qualifications aux besoins du marché du travail ;
- Rapprocher les mondes de l'éducation et du travail.

Actions concrètes : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=fr>

- **L'investissement dans les compétences implique la mise en place d'incitations adéquates** afin d'encourager individus et employeurs à développer et mieux utiliser les compétences
- **Resserrer les liens entre les mondes de l'enseignement, de la formation et du travail.**
- **Développer des profils de compétences adaptés et équilibrés.** Encourager l'esprit d'initiative plutôt que la simple reproduction des connaissances
- **Anticiper les besoins futurs en compétences, en améliorant la collecte d'informations sur le marché du travail,** en développant des systèmes de veille stratégique.

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=4643&langId=fr>

➤ Vers des emplois à plus forte intensité de connaissances et de compétences en Europe.

Des changements devraient intervenir dans la structure des emplois : la demande d'individus hautement qualifiés augmentera tandis que la demande de travailleurs faiblement qualifiés devrait diminuer.

Les travaux de recherche du [Cedefop](#) font apparaître que **la sous-utilisation des aptitudes et des compétences est un problème potentiel pour les individus, les employeurs et la société dans son ensemble. Les décideurs politiques doivent garantir le meilleur usage possible des compétences actuellement disponibles.**

Il importe également de **mieux connaître ce que les individus savent réellement**¹² et sont capables de faire dans des emplois spécifiques.

Un recours plus important à la validation des acquis non formels et informels, ainsi qu'à l'orientation tout au long de la vie, permettrait de **mieux faire coïncider compétences et emplois.**

Source : Note d'information, Cedefop, février 2010 http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9021_fr.pdf

➤ Faire coïncider compétences et emplois.

Il est probable qu'en 2020, le marché du travail connaisse un excédent de certaines compétences et une pénurie d'autres compétences. Il se pourra par exemple que des personnes possèdent un titre universitaire, alors que les employeurs recherchent des compétences d'ordre professionnel. L'inadéquation des compétences peut contribuer à l'accroissement du taux de chômage et entraver la productivité et la compétitivité. (...).

¹¹ De nouvelles compétences pour de nouveaux emplois, Commission européenne, novembre 2010 – 40 p.

http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/125FR.pdf

¹² Voir Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PIAAC) http://www.oecd.org/document/12/0,3746,fr_2649_201185_40292108_1_1_1_1,00.html (L'enquête sera administrée en 2011 et les résultats seront diffusés début 2013. http://www.oecd.org/document/35/0,3343,fr_2649_201185_40292108_1_1_1_1,00.html)

En France : Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PEICA) http://www.oecd.org/document/60/0,3746,fr_2649_33927_34602300_1_1_1_1,00&&en-USS_01DBC.html <http://www.oecd.org/els/emploi/peica>

Lutter contre l'inadéquation des compétences au moyen d'une **meilleure information sur le marché du travail et de la mise en place de services de placement efficaces** devrait être une priorité pour les décideurs politiques.

Mais décider dans quelles compétences investir est délicat.

Les **prévisions au niveau national et européen** y contribuent, mais les entreprises ont aussi besoin d'outils rentables afin de **prévoir les besoins de compétences avec plus de régularité et de précision**, notamment **afin de repérer les différences entre les pénuries et les déficits de compétences.**

Source : *L'inadéquation des compétences en Europe, Note d'information, Cedefop, juin 2010*

http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9023_fr.pdf

5.5.2 **Le volet régional du programme national FSE, adapter et renforcer les compétences**

Le FSE peut financer des projets qui s'inscrivent dans un des quatre axes du programme opérationnel FSE : Il s'agit tout d'abord **d'adapter et de renforcer les compétences** (meilleur accès à la formation, développement des apprentissages, validation des acquis de l'expérience) pour répondre aux enjeux liés à l'amélioration des taux d'emploi et à la sécurisation des trajectoires.

Au titre de l'objectif « Compétitivité régionale et emploi ¹³ » de la politique de cohésion de l'Union Européenne, la Haute-Normandie bénéficie de 152 millions d'euros de Fonds Social Européen (FSE) pour la période 2007-2013.		
Axe 1	Contribuer à l'adaptation des travailleurs et des entreprises aux mutations économiques Anticiper et développer les compétences des salariés et des entreprises	20,990 millions d'euros
Axe 2	Améliorer l'accès à l'emploi des demandeurs d'emploi	74,358 millions d'euros
Axe 3	Renforcer la cohésion sociale, favoriser l'inclusion sociale et lutter contre les discriminations	40,750 millions d'euros
Axe 4	Investir dans le capital humain et la mise en réseau, l'innovation et les actions transnationales	11,600 millions d'euros
Axe 5	Assistance technique pour la mise en œuvre du programme	5 millions d'euros

Source : Site du Conseil régional Haute-Normandie, <http://www.hautenormandie.fr/Europe-International/Beneficiaire-de-fonds-europeens2/Objectif-Competitivite-regionale-et-emploi2>

5.5.3 **Le programme opérationnel régional FEDER «Compétitivité régionale et emploi» 2007-2013**

« **Le Feder et le FSE peuvent financer, de façon complémentaire** et dans la limite de 10 % de chaque axe prioritaire d'un Programme opérationnel et de 15% pour l'axe inclusion sociale, des actions relevant du champ d'intervention de leur fonds, pour autant qu'elles soient nécessaires au bon déroulement de l'opération et qu'elles aient un lien direct avec celles-ci. » (extrait de l'Article 33 du règlement général).

La Préfecture de région, la Région, les Départements et divers acteurs socio-économiques ont élaboré le Programme opérationnel régional FEDER (PO) en tenant compte des spécificités et des besoins du terrain.

Source : <http://www.europe-haute-normandie.fr/en-haute-normandie/de-2007-a-2013/programme-operationnel-regional-feder/>

[Sommaire](#)

¹³ Compétitivité régionale et emploi 2007-2013, Union Européenne, 30/06/2010. – 115 p.
http://www.fse.gouv.fr/IMG/pdf/PO11_web.pdf

6 L'analyse des besoins en compétences en Région

Elaborés dans le contexte de la crise économique et financière de 2008, les CPRDF se sont construits autour d'un double enjeu commun à toutes les régions :

- La **sécurisation des parcours professionnels** en vue de favoriser l'insertion dans l'emploi tout au long de la vie
- L'**anticipation des mutations économiques** et le développement des territoires.

Des axes de stratégie, des priorités, ainsi que des secteurs économiques clés ont cependant été définis au regard des spécificités de chaque région.

Source : *Décryptage*, n° 1, Carif Ile de France, octobre 2011

http://www.carif-idf.org/upload/docs/application/pdf/2011-09/decryptage_n1_cprdf.pdf

6.1 Le **CPRDF en Haute-Normandie**, rencontre entre besoins de compétences des employeurs et aspirations des publics

Le CPRDF en Haute-Normandie a été signé en mai 2011, il met l'accent sur la « rencontre entre les besoins de compétences des employeurs et les aspirations des «publics», la nécessité de «cibler et optimiser» les actions entreprises pour permettre de «trouver des solutions formation pour les situations qui ne sont pas prises en compte par les dispositifs existants» et sur la «**capitalisation des outils d'observation, de prospective et d'évaluation**».

6.1.1 Le Schéma Prévisionnel des Formations SPF 2010-2015

Un objectif d'élévation des niveaux de qualification, de mise en cohérence des formations générales, technologiques et professionnelles.

Les partenaires associés au CPRDF ont conduit des réflexions sur leur domaine respectif de compétence qui se traduisent par des documents d'orientations pluriannuelles dont les enjeux croisent pour partie ceux du CPRDF.

☛ Le projet académique triennal 2010-2013 de l'Académie de Rouen, de l'école primaire au supérieur

Trois principales ambitions :

1. Garantir à tous les élèves une formation suffisante, avec la mise en oeuvre d'un socle commun dans la scolarité obligatoire,
2. Elever le niveau de qualification d'élèves scolarisés ou d'adultes en formation continue et en VAE dans les parcours de formation vers l'enseignement supérieur,
3. Encourager les partenariats économiques¹⁴, culturels, à l'international, avec l'enseignement supérieur, et avec les familles.

☛ Le Projet Régional de l'Enseignement Agricole PREA 2011-2014 de la Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF), toutes voies de formation confondues.

Une double ambition :

1. Garantir au public une qualification par des formations efficaces et des parcours de formation innovants
2. Construire des dispositifs en partenariat avec les professionnels et à l'écoute des territoires pour une insertion réussie.

¹⁴ Le développement de l'ouverture au monde économique dans les projets d'établissements est un objectif à amplifier en s'appuyant sur l'ensemble des réseaux.

Autour du concept de « lycée des métiers », les établissements secondaires engagent une démarche de **partenariat avec l'ensemble des acteurs de l'économie dans leur territoire**, notamment les **branches professionnelles**, dans l'objectif **d'améliorer l'articulation entre les formations existantes et les besoins économiques, et de faciliter la réussite et la future insertion des élèves.**

6.2 Le diagnostic métiers, outillage pour le CPRDF 2011

Ce document a été réalisé par le [CREFOR](#), qui dans le cadre de ses missions d'expertise, produit et actualise à **l'échelle régionale et territoriale les données des besoins en emploi et formation**, en capitalisant les différentes sources d'information.

La finalité du document repose sur la mise en exergue des **faits marquants et des éléments structurants et porteurs d'enjeux de la relation emploi formation sur les territoires haut-normands** et dans les **principales familles de métiers**.

Source : http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/Diagnostic_CPRDF_2011.pdf

La notion de Groupes Formation Emploi (GFE)

Outil d'analyse intersectorielle des relations emploi formation qui propose d'élargir les perspectives en matière d'emploi et de formation au-delà des besoins stricts des secteurs d'activité économique.

Il constitue un **espace de rapprochement des nomenclatures existantes¹⁵ permettant l'observation des phénomènes liés au marché de l'emploi, au marché du travail et à la formation professionnelle**.

Les groupes sont construits sur la base des corps de savoirs et de savoir-faire homogènes : savoirs reçus en formation, savoirs mis en oeuvre dans l'emploi, savoirs échangés sur le marché du travail.

La construction des Groupes Formation Emploi permet d'éviter d'enfermer les relations entre l'emploi et la formation dans une démarche adéquationniste dont on sait qu'elle n'est pas vérifiée.

Source : <http://www.crefor-hn.fr/etudes/etudes-gfe/etudes-gfe-comp%C3%A8tes>

6.2.2 L'évolution des métiers nécessite une élévation des niveaux de formation

☛ Métiers de la métallurgie : montée des compétences techniques

Avec le rajeunissement des emplois, la polyvalence et la polycompétence sont en train de se développer.

Face à une concurrence accrue, le « salut » des entreprises métallurgiques semble résider dans l'élévation technologique, favorisant la **montée des compétences techniques** et l'élévation des niveaux de qualification des salariés.

La question de la transmission des savoir-faire à fortiori dans un contexte de départs à la retraite massifs se pose.

Les démarches de certification sont un moyen de transcrire une partie des process.

La GPEC peut constituer un outil en la matière à condition de réfléchir à un projet d'entreprise valorisant leurs compétences et pas seulement leurs produits.

Il apparaît nécessaire de travailler sur l'image des métiers et la stratégie de communication à mener pour attirer les jeunes.

Dans un contexte d'élévation des niveaux d'exigence en matière de compétences, le développement des outils de formation professionnelle (**CQP**, contrats de professionnalisation...) pour les salariés en poste doit se poursuivre afin de favoriser la promotion interne et la montée en compétence des actifs les moins qualifiés. A ce titre, le recours à la **VAE** pourrait être optimisé. Par ailleurs le maintien d'un appareil de formation continue (ex : AFPI) permet de pallier certains besoins localisés en savoirs traditionnels (tours...).

☛ Métiers des industries agro-alimentaires : renforcement de la professionnalisation des emplois

Cette élévation technique et technologique peut présenter par ailleurs un **risque d'exclusion pour un public de demandeurs d'emploi fréquemment non-diplômés**. (...)

La tendance est à la constitution d'équipes de nuit autonomes et polyvalentes rassemblant l'ensemble des compétences nécessaires à la bonne marche du process dans son ensemble (conduite, secourisme, maintenance etc...).

¹⁵ Les nomenclatures des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) de l'Insee pour l'emploi, du répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) de Pôle Emploi (ANPE) pour le marché du travail et des spécialités de formation (NSF) de l'Education Nationale pour la formation.

L'élévation des niveaux de qualification des emplois entraîne l'élévation des niveaux de formation et une plus grande mobilité des individus.

Le niveau baccalauréat professionnel apparaît être le niveau minimum requis pour la conduite de ligne en raison de la **complexification des outils** de production et la **montée de l'autonomie** qui impliquent la recherche de compétences élevées pour des individus capables de **s'adapter rapidement** à une machine et en mesure d'exercer une maintenance de premier niveau.

La visibilité de la filière des industries agro-alimentaires gagnerait à la mise en œuvre d'une **réflexion sur « l'inter-filière » afin de faire valoir des compétences industrielles transversales (chimie, pharmacie...).**

☛ Métiers du transport et de la logistique, la compétence « gestion » se renforce

De la culture « métier » à la culture d'entreprise et la **compétence « gestion » qui se renforce.**

L'enjeu de la qualification n'est pas tant d'élever le niveau que de généraliser la professionnalisation au niveau V.

Ce développement de **prestations logistiques à valeur ajoutée requiert d'élargir les compétences mais pas forcément d'élever les niveaux de qualification car les métiers exercés restent peu qualifiés.**

Les entreprises sont attachées au **savoir-être et privilégient les compétences en matière de gestion de la relation humaine, de gestion commerciale et de gestion du stress et des conflits**, notamment pour la profession de chauffeur-livreur.(...)

La VAE constitue une réponse au besoin important de qualification dans les différents secteurs mais connaît un **développement insuffisant**, notamment freiné par le manque de certifications autres que diplômantes.

☛ Métiers de l'hôtellerie-restauration : socle de compétences où le savoir-être domine

En dépit des aléas, le secteur de l'hôtellerie-restauration est et sera encore un **secteur créateur d'emplois dans les années à venir.**

Les professionnels privilégient en premier lieu un **bon niveau de culture générale** (de niveau IV), complété par des **acquisitions techniques relevant selon eux d'un niveau V**, suffisant. Ainsi un socle de compétences a été défini avec dans l'ordre de priorité le savoir être comportemental, l'hygiène et la sécurité, l'informatique, les langues et enfin les techniques professionnelles, celles-ci s'acquérant davantage au sein de l'entreprise en situation de travail.

Le système de formation semble suffisamment dimensionné, **l'enjeu étant davantage de réduire les fuites** (en formation comme en emploi) et d'optimiser la qualité des parcours des candidats en activant les leviers de la motivation comme la **mise en oeuvre de classes passerelles** ou de sections de pré-apprentissage par exemple.



Voir l'étude locale sur le secteur de l'hôtellerie-restauration-tourisme

Le domaine hôtellerie-restauration-tourisme dans le pays du Havre Pointe de Caux Estuaire, Malika Mansouri, Crefor, août 2011. – 90 p.

http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/Etude%20HRT%20CREFOR_MDE%20Vs%20definitive.pdf

☛ Métiers du bâtiment et des travaux publics : évolution des métiers, mutations sur les matériaux et technologies

Les activités du BTP connaissent une **sensibilité particulière aux évolutions conjoncturelles.**

L'enjeu du **développement durable** en matière d'emploi et de compétences réside dans la réalisation d'un objectif de **décloisonnement des métiers et d'acquisition d'un « savoir travailler ensemble »**, et son corollaire, la **coordination des métiers et des activités**. La coordination des activités répond notamment à la nécessité qu'auront les entreprises de s'organiser pour satisfaire aux besoins du marché.

L'efficacité énergétique et l'isolation constituent un enjeu majeur pour les activités du Bâtiment qui aura comme impact une **évolution des métiers davantage qu'une transformation radicale**. L'entrée dans l'emploi se fera toujours par l'acquisition préalable des compétences techniques « traditionnelles ». En revanche, **toutes les professions devront être appréhendées différemment.**

L'efficacité énergétique devient ainsi une compétence transversale.

Il ne s'agit pas de créer de nouveaux diplômes mais de tendre vers une « coloration » des diplômes existants par une adaptation des référentiels. L'objectif serait de parvenir à une logique de filière dans les formations, associant compétences de base et compétences complémentaires.

La question de l'adaptation des référentiels pose celle de la réactivité de l'appareil de formation initiale et il importe de bien déterminer quel référentiel doit évoluer (...). On s'oriente davantage vers des référentiels d'acquis professionnels que vers les référentiels pédagogiques classiques.

☛ **Métiers des services à l'automobile, maintenance et carrosserie : dilution des spécialisations pour des compétences globales**

Les activités des services à l'automobile possèdent **l'avantage de ne pas être délocalisables**. Ainsi, quelles que soient les mutations à l'oeuvre, tant en matière de technologie qu'en matière d'organisation, **les emplois resteront sur le territoire**.

Les compétences en électricité et électronique sont sans doute appelées à être renforcées, **l'expertise technique de haut-niveau également**.

Néanmoins, les **domaines de la mécanique traditionnelle resteront présents au coeur des métiers**.

La diversification des activités entraîne une tendance au **développement de la double, voire triple compétence des salariés et à la dilution des spécialisations dans un bouquet de compétences globales**. De nouvelles compétences sont recherchées telles que l'accueil clientèle, le service rapide, la fonction commerciale.

Le lien entre les deux générations est essentiel pour **ne pas perdre le savoir-faire et les compétences des entreprises**.

Les spécialités de formations des services à l'automobile sont attractives qu'il forme également pour d'autres secteurs d'activité vers lesquels les fuites sont importantes. Ainsi, dans le domaine de la mécanique, un formé sur deux travaillerait dans un autre secteur. L'enjeu n'est donc pas de former davantage mais d'attirer les jeunes vers les métiers et de former différemment, en trouvant dans les référentiels de formation la poly-compétence de plus en plus requise dans les activités professionnelles.

En mécanique, le système de formation s'articule de plus en plus autour du niveau IV (baccalauréat professionnel) qui devient la norme pour un professionnel devant **être capable d'assimiler et s'adapter à des changements technologiques rapides**.

☛ **Métiers de la chimie : élévation du niveau de compétences sociales**

Le niveau de compétences minimal dépend du niveau de l'emploi et de la nature de l'entreprise. Globalement, **la tendance est à l'élévation du niveau de qualification des emplois**.

Les entreprises sont de plus en plus engagées dans une exigence de culture d'entreprise étroitement liée au « système qualité global ». Celui-ci **élève le niveau de compétences sociales de l'entreprise**, auquel la clientèle est de plus en plus sensible.

Aujourd'hui, les entreprises **recrutent de plus en plus sur la base de compétences minimales**.

Les entreprises ne souhaitent pas la multiplication des spécialités de diplômés mais plutôt un **socle commun de compétences de base (auquel on ajoute une spécialisation par « coloration »)** permettant notamment d'élargir le vivier de main d'oeuvre disponible. En cela, une **réflexion interbranches** pourrait être mise en oeuvre sur les formations « socles » communes à plusieurs industries et le **décloisonnement des compétences**.

La **VAE est encore associée aux plans sociaux**, synonymes de « départ » et non de « maintien » dans l'emploi.

☛ **Métiers de l'agriculture et activités connexes : évolution et élargissement des compétences**

Nouveaux enjeux dans un **contexte de mutations économiques à anticiper** :

Le niveau de formation global des actifs est faible mais **les jeunes qui arrivent sur le marché du travail sont plus diplômés que leurs aînés**. Les **bouleversements technologiques du monde agricole** amènent un certain nombre de changements majeurs de nature technologique, organisationnelle, juridique, économique et sociale. Les **besoins en compétence évoluent et l'emploi est en pleine mutation**.

• **Agriculture**

Les mutations que connaît le secteur agricole conduit à un **élargissement des compétences**.

La professionnalisation des structures rend prégnante la **fonction managériale** et la distinction des rôles entre exploitant et salarié. L'**exploitant** est de plus en plus un **chef d'entreprise** qui valorise au maximum son activité en étant capable d'anticiper les risques, de gérer ses ressources humaines, de développer une démarche marketing proche du client... Le **salarié** quant à lui sera **spécialisé sur des compétences liées à l'acte de production et l'entretien des équipements**.

- **Horticulture, travaux paysagers, travaux forestiers**

La diversification de l'activité des entreprises entraîne des **besoins sur des compétences nouvelles**, non présentes de manière traditionnelle dans les corps de savoir de base des métiers du paysage : maçonnerie, électricité, domotique....

Un décalage apparaît entre les besoins en qualification et en compétences et le profil des demandeurs d'emploi qui sont majoritairement peu qualifiés. Si ces publics constituent un complément de main d'œuvre saisonnier sur des postes de manœuvres essentiellement, ils ne se sont pas adaptés à des postes plus qualifiés.

Source : *Diagnostic Territoires / Métiers CPRDF Haute-Normandie, Pôle observation Crefor, 2011. – pp. 53-91*
http://www.crefor-hn.fr/sites/default/files/Diagnostic_CPRDF_2011.pdf

6.3 Adaptation de l'offre de formation à l'évolution des métiers et aux besoins des secteurs

L'identité industrielle marquée de la Haute-Normandie nécessite de procéder à de profondes mutations économiques.

La volonté du CRDE est de **faire notamment de la Haute-Normandie une région de référence sur les « énergies »** compte tenu de la place de ce secteur, des enjeux représentés par les conversions énergétiques et écologiques et par la structuration possible de filières d'avenir porteuses d'emplois.

La plus-value du CPRDF va résider dans la **capacité des acteurs à être à l'écoute des besoins en compétences, à les capter, à capitaliser et objectiver** les informations, à **prendre en compte la temporalité différenciée de ces besoins** (anticipation à 18 mois en Formation Initiale // Offre réactive de proximité pour la Formation Continue) , c'est-à-dire à coordonner les acteurs entre eux et à structurer les échanges d'information.

6.3.1 Le maintien d'un lieu privilégié d'échange au sein des contrats d'objectifs

Les contrats d'objectifs signés entre le Préfet, les autorités académiques, la Région, et les branches professionnelles sont le lieu d'échange au sein duquel les orientations et les remontées de besoins sont captées **pour éclairer les décisions en matière d'évolution de la carte des formations.**

Ils suscitent aujourd'hui de fortes attentes :

- L'amélioration d'une **vision partagée et prospective des enjeux en matière d'emploi et de formation,**

Domaines dans lesquels des pistes d'amélioration sont nécessaires :

- Redonner place à l'échange autour des problématiques particulières de chaque branche,
- Réorganiser l'approche des « fonctions ou métiers transverses »,
- La prise en compte de problématiques spécifiques à certaines branches, davantage de transversalité entre les différents contrats,
- La rencontre entre branches et filières économiques qui ont souvent des problématiques voisines ou des enjeux communs et qui permettrait d'élargir le champ des employeurs touchés par cette démarche.

Source : *Fiche 1, l'expression des besoins par les acteurs professionnels, constat, CPRDF*

6.3.2 Accompagner les évolutions de compétences attendues en emploi

Dans le contexte régional où les évolutions ont été rapides mais pas suffisantes pour combler les écarts à la moyenne nationale, il semble nécessaire de :

- **Définir un « socle de compétences »** pour tous et le partage de cette définition. Il s'agit des savoirs de base indispensables qui constituent, avec les compétences techniques, les compétences « clés ¹⁶ » des adultes. Ce socle indispensable constitue une compétence transversale et transférable,
- **Identifier les compétences techniques transversales à plusieurs métiers** ou secteurs d'activité importante pour accompagner les parcours vers l'emploi et en emploi,

¹⁶ Ces compétences sont constitutives de compétences transversales valorisables en dehors de l'emploi occupé, donc transférables d'un métier à l'autre, voire d'un secteur à l'autre, et susceptibles de fluidifier les parcours dans l'emploi en évitant les situations de rupture. Voir [Eclairage n° 15](#), Crefor, septembre 2009.

- Garantir à tous les actifs haut-normands **demandeurs d'emploi ou salariés un accès et une maîtrise de ce socle**, chacun dans son domaine d'intervention et de compétence,
- **Inscrire ce socle dans les formations dispensées** à chaque étape de professionnalisation, en complément des modules techniques, doit être réinterrogée lors de la définition du projet individuel de formation,
- Poursuivre l'implication de chaque partenaire dans le **développement de la VAE**, avec comme objectifs principaux de sécuriser les parcours pour garantir les chances de succès et de concourir à son ancrage dans les entreprises en encourageant les actions collectives.

Malgré la progression significative de l'élévation des niveaux de qualification en sortie de formation, la **problématique de l'accès de tous les jeunes à un premier niveau de qualification demeure**.

Source : Fiche 4, une qualification pour tous les jeunes, CPRDF

6.3.3 La VAE concourt à la valorisation des compétences des adultes, à l'élévation du niveau de qualification et ainsi à la sécurisation des parcours individuels.

Les certifications obtenues offrent à la fois la **reconnaissance de compétences professionnelles** aux individus et une possibilité **d'adaptation aux mutations économiques** auxquelles font face les employeurs tous secteurs confondus.

Un [observatoire de la VAE](#) permet de dresser un état des lieux quantitatif et de caractériser les démarches entreprises et les pistes d'amélioration à poursuivre.

Source : Fiche 5, le développement de la validation des acquis de l'expérience – vae

☛ L'engagement de la VAE dans le paysage haut-normand :

Si l'on rapporte le nombre de personnes engagées dans un parcours VAE au nombre de personnes actives en emploi (Recensement de la population 2006) en Haute-Normandie, le taux est de 0,3% (proportion identique à la moyenne nationale).

(...) En 2009 la répartition des candidats salariés à une VAE par GFE est la suivante :

4 GFE font l'objet d'un engagement relativement important par rapport à la volumétrie des emplois (rapport de 1 à 6) :

1. Paramédical – Social (avec 1 103 salariés dans un parcours VAE),
2. Pêche – Mer (14 salariés),
3. Communications – Médias (14 salariés),
4. Industries graphiques (8 salariés).

5 GFE sont l'objet d'un engagement moyen par rapport à la volumétrie des emplois (rapport de 0,5 à 0,7) :

1. Tertiaire de bureau – Tertiaire spécialisé (168 salariés dans un parcours VAE),
2. Commerce – Distribution (81 salariés),
3. Mécanique – Automatismes (79 salariés),
4. Entretien – Nettoyage (67 salariés),
5. Electricité – Electronique (37 salariés).

Parmi les 12 GFE qui font l'objet d'un engagement faible dans la VAE, le GFE Transport – Logistique présente un fort potentiel pour la promotion de la VAE car il est le 4ème GFE le plus important avec 61 118 actifs en Haute Normandie.

Source : Diagnostic Territoires/Métiers CPRDF Haute-Normandie 2011, Pôle observation CREFOR –p. 97

7 Bibliographie

Sites :



ARACT Haute-Normandie : <http://www.haute-normandie.aract.fr/#/>

Centre d'Analyse Stratégique (CAS) : travaux sur la prospective des métiers et des qualifications
<http://www.strategie.gouv.fr/content/travail-emploi>



CESER Haute-Normandie :
Avis sur le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (CPRDFP), CESER Haute-Normandie, mai 2011
<http://ceser.hautenormandie.fr/fichiers/rapports/349.doc>

CNCP/RNCP : <http://www.cncp.gouv.fr/gcp/pages/lang/fr/Accueil35701/Inventaire>



Conseil régional Haute-Normandie :
Le CPRDF 2011 <http://www.hautenormandie.fr/Jeunesse-Formation/CPRDF>



CREFOR : Pôle Observation
<http://www.crefor-hn.fr/le-p%C3%B4le-observation-et-prospective>

Site communautaire de ressources RH : <http://www.e-rh.org/index.php/documents-rh/doc-competences>

OCDE : <http://www.oecd.org>



OPCALIA Haute-Normandie : www.opcalia.com/1001lettres

Pôle Emploi :

- Méthode de Recrutement par Simulation

<http://www.pole-emploi.fr/employeur/le-recrutement-par-simulation-@/suarticle.jspz?id=4900>
<http://www.pole-emploi.fr/file/mmlelement/pj/7e/be/5a/3f/selectionnezdescandidatsautrement49647.pdf>

- Evaluation des compétences et des capacités professionnelles (ECCP)

<http://www.pole-emploi.fr/candidat/l-evaluation-des-competences-et-des-capacites-professionnelles-eccp--@/suarticle.jspz?id=4827>



VAE Haute-Normandie : <http://www.vae-hn.org/>

Articles/ouvrages

Compétences

Compétences transversales" et "compétences transférables" : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles, Note d'analyse n° 219, Centre d'Analyse Stratégique, avril 2011
http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-04-22_-na-competences-219.pdf

Le développement des compétences à l'aune de l'engagement dans l'agir professionnel, Formation Emploi n° 114, avril-juin 2011. – pp. 55-71

Les élèves : connaissances, compétences et parcours, Education formations n° 79, décembre 2010. – 134 p.
http://media.education.gouv.fr/file/revue_79/25/0/DEPP-REF-2010-79-167250.pdf

Les besoins en compétences dans les métiers de la recherche à l'horizon 2020, Apec, 15 novembre 2010
http://jd.apec.fr/Emploi-stage/content/download/87957/504027/version/1/file/Besoins+en+comp%C3%A9tences_complet.pdf

Des compétences nouvelles pour des emplois nouveaux. Anticiper et faire coïncider les compétences requises et les besoins du marché du travail, Commission des Communautés européennes, décembre 2008. – 19 p. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0868:FIN:FR:PDF>

Acquérir et transmettre des compétences, si on se formait au travail ?, Anact, 2008.-. 32 p.

Les usages sociaux de la compétence, Formation Emploi n° 99, juillet-septembre 2007
<http://formationemploi.revues.org/index1420.html>

La reconnaissance au cœur des démarches compétence, Anact, juillet 2007. – 115 p.
<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/62234.PDF>

Acquérir et transmettre des compétences, Anact, avril 2006. – 88 p.
<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/30455.PDF>

Elaborer des référentiels de compétences, Anact, 2005 -. 464 p.
http://www.anact.fr/portal/page/portal/web/publications/NOTINMENU_affichage_document?p_thingIdToHow=201336

Construction et valorisation des compétences : l'apport des analyses longitudinales, Relief, n° 8 , 2005 , 310 p.
<http://www.cereq.fr/index.php/content/download/587/8879/file/relief8.pdf>

Les démarches compétence, Anact, 2004. – 172 p.

Compétence, qualification et travail : où en est le débat ? Anact, 2003. – 59 p.
<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/29859.ZIP>

Réfléchir la compétence, collectif d'auteurs, mai 2003. – 271 p.

Mesurer des compétences, Alain Labruffe, 2003. – 55 p.

L'ingénierie des compétences, Guy Le Boterf, 1999. – 445 p.

La logique de la compétence, Education Permanente n° 140, 1999-3

La logique de la compétence, deuxième partie, Education Permanente n° 141, 1999-4

La compétence au travail, Education Permanente n° 135, 1998-2

Compétences et compétitivité, Nadine Jolis, janvier 1998. - 161 p.

Le développement des compétences, Education Permanente n° 123, 1995-2

Diplôme

Relativiser l'opposition entre diplômes de métier et diplômes transversaux, Bref Cereq, n° 280, décembre 2010. - 4 p.
<http://www.cereq.fr/index.php/content/download/983/12969/file/b280.pdf>

Les diplômes transversaux peinent à s'imposer sur le marché du travail, Emmanuel Quenson, Formation Emploi n° 106, 2009 - p. 25-39
<http://formationemploi.revues.org/index1908.html>

Emploi

Le travail et l'emploi dans vingt ans, CAS, juillet 2011. – 304 p.

http://www.strategie.gouv.fr/system/files/rappte20_05juillet_11h_0.pdf

Des emplois qui durent. un guide pour reconstruire des emplois de qualité au niveau local, OCDE, 2010. – 80 p. <http://www.oecd.org/dataoecd/14/8/46419996.pdf>

FPC

Formation professionnelle continue et changement de poste dans l'entreprise, Net.Doc n° 38, Cereq , 2008. - 29 p. <http://www.cereq.fr/index.php/content/download/541/7775/file/netdoc38.pdf>

Métiers

L'évolution des métiers en France depuis vingt-cinq ans, DARES analyses n° 066, septembre 2011

<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/IMG/pdf/2011-066.pdf>

Décrire les métiers : les savoir-faire de différents métiers du bâtiment et leur évolution, Nef n° 27, Cereq , 2008. - 43 p.

<http://www.cereq.fr/index.php/content/download/486/6455/file/nef27.pdf>

La méthode ETED. L'analyse de l'emploi aux référentiels d'emploi/métier, Relief n° 14, Cereq, février 2006

<http://sun1.cereq.fr/pdf/relief14.pdf>

Mobilité

Mobilités : quelles réalités ? Mieux accompagner la mobilité pour accompagner les parcours professionnels, Relief n° 31, Cereq, juin 2010. – 132 p.

<http://www.cereq.fr/index.php/content/download/1246/15002/file/relief31.pdf>

La mobilité entre métiers 30 % des personnes en emploi en 1998 avaient changé de métier en 2003, Premières synthèses Premières informations n° 05.3, Dares, janvier 2009

<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/IMG/pdf/2009.01-05.3-2.pdf>

Mobilités professionnelles et compétences transversales : rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications, Centre d'analyse stratégique, juin 2006. – 103 p.

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000527/0000.pdf>

Outils

Référentiel des Compétences Clés en Situation Professionnelle (RCCSP), ANCLI, 2009

http://www.ancli.gouv.fr/fileadmin/Medias/PDF/ENTREPRISE/grille_referentiel.pdf

Référentiel Apec <http://recruteurs.apec.fr/Recrutement/Marche-de-l-emploi/Tous-les-focus/Referentiels-metiers>)

Répertoire Opérationnel de Compétences, éditions Qui Plus Est, 2010. – 184 p.

ROME

<http://www2.pole-emploi.fr/espacecandidat/romeligne/RliIndex.do>

GRH: <http://www.compmetrica.com>

Sommaire

Eclairage est une publication gratuite du CREFOR Haute-Normandie / Pôle Information.
Directeur de la publication : Luc Chevalier.
Information et rédaction : Dominique Rousselin-Legrand
Conformément à la loi "Informatique & Libertés" du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès, de modification, de rectification et de suppression des données vous concernant. (Déclaration à la CNIL n° 756690)
© Eclairage 2011

