



# Etude sur les compétences transversales des salariés intérimaires

Intégration des compétences  
transversales dans l'offre de  
formation

**O**BSERVATOIRE DE  
L'**I**NTÉRIM ET  
DU **R**ECRUTEMENT

4 juin 2021

# Sommaire

- ▶ Rappel des objectifs
- ▶ Les enjeux de la méthodologie
- ▶ Les éléments contextuels
- ▶ Un point de vocabulaire
- ▶ Les repères méthodologiques
- ▶ Guide méthodologique du formateur

# Rappel des objectifs du projet

- ▶ Identifier méthodologiquement les **compétences transversales** correspondant aux situations de travail particulières des salariés intérimaires
- ▶ **Structurer** le référentiel de compétences transversales aux fins d'en faire un outil simple et opérationnel
- ▶ **Positionner les salariés intérimaires** sur le référentiel des compétences transversales afin de valider son appropriation
- ▶ Mettre en place une démarche permettant aux organismes de formation et aux formateurs d'**intégrer les compétences transversales dans leur parcours de formation** en les formulant en tant qu'objectifs pédagogiques
- ▶ Identifier les **conditions et modalités d'appropriation** du référentiel de compétences transversales par les acteurs du secteur du travail temporaire : partenaires sociaux, agences d'emploi, entreprises utilisatrices, organismes de formation...
- ▶ Définir les **conditions de réussite** pour faire du référentiel de compétences transversales un **outil** reconnu au service de la sécurisation des parcours professionnels

# Les enjeux de la méthode

- ▶ Une méthode rigoureuse dans la construction du référentiel de compétences transversales afin de :
  - ▶ donner du sens aux compétences transversales
  - ▶ favoriser le positionnement des salariés intérimaires : par domaine, par niveau ...
  - ▶ intégrer les compétences transversales dans des outils de gestion des parcours professionnels
  - ▶ contribuer à la construction des trajectoires professionnelles des salariés intérimaires
- ▶ **Un élargissement de l'étude à des acteurs comme les organismes de formation**
- ▶ Des étapes et des dispositifs qui concourent à une meilleure appropriation du référentiel :
  - ▶ construction - structuration
  - ▶ positionnement - appropriation
  - ▶ formation - évaluation
  - ▶ certification

# Éléments contextuels

## ■ Quelques repères

- ▶ Les entreprises utilisatrices misent de plus en plus sur les compétences transversales, au détriment (pour certaines d'entre elles) des compétences techniques
- ▶ Avant la Branche du travail temporaire, d'autres Branches professionnelles avaient émis l'hypothèse que ces « compétences transversales » étaient une composante essentielle dans la construction de la compétence
- ▶ La Branche du BTP avait ainsi décidé de les faire dispenser par les organismes de formation « métiers » qui œuvrent dans le secteur du BTP

# Éléments contextuels

- Les formations « Aux compétences transversales »
  - ▶ Les atouts de la démarche pour les **salariés intérimaires** :
    - ▶ renouer avec une prise de conscience des compétences et des savoir-faire détenus par les individus,
    - ▶ dépasser le cadre strict des tâches à réaliser en contribuant à développer la confiance en soi et à optimiser leur performance en situation professionnelle,
    - ▶ permettre aux individus de prendre en compte des logiques transversales à partir desquelles de nouvelles compétences vont pouvoir être acquises,
    - ▶ permettre aux salariés de transposer leurs savoir-faire dans des situations professionnelles nouvelles,

# Éléments contextuels

- Les formations « Aux compétences transversales »
  - ▶ Les atouts de la démarche sont indéniables pour les entreprises :
    - ▶ envisager un meilleur transfert des acquis de formation en situation de travail et par conséquent un meilleur retour sur investissement des formations effectuées,
    - ▶ apporter la garantie aux entreprises que les salariés intérimaires ont intégré des raisonnements logiques qui vont leur permettre de construire leurs compétences,
    - ▶ avoir l'assurance que les salariés intérimaires vont s'appuyer sur ces raisonnements pour transférer leurs compétences dans d'autres situations de travail au travers des différentes missions

# Éléments contextuels

## ■ Les formations « Aux compétences transversales »

- ▶ Les travaux des organismes de formation consistent à :
  - ▶ identifier dans leurs contenus de formation les compétences transversales
  - ▶ nommer les compétences transversales (en lien avec le référentiel) et trouver les modalités pédagogiques pour les dispenser au cours de l'action de formation
  - ▶ identifier les modalités d'évaluation des compétences transversales tout au long de la formation ou à l'issue de la formation.
- ▶ L'identification et le transfert par les formateurs des «compétences transversales» a permis d'initier de nouvelles modalités d'apprentissage :
  - ▶ Formateur : « *Au départ, on ne voyait pas très clairement l'intérêt, puis ça donne du sens quand on voit les premiers résultats* »
  - ▶ Responsable des ressources humaines : « *La formation a donc bien fonctionné, sans doute parce que les stagiaires ont compris qu'il ne s'agissait pas d'une formation ordinaire. (...) Nous ferons le lien, auprès des encadrants sur le terrain en leur expliquant qu'ils peuvent s'attendre à retrouver des personnes plus compétentes, maîtrisant mieux le chantier global, au-delà de leur tâche individuelle.* »

# Éléments contextuels

- Les formations « Aux compétences transversales »
  - ▶ Les atouts de la démarche sont indéniables pour les formateurs :
    - ▶ les compétences transversales font l'objet d'un acte de formation au même titre que les connaissances et les savoir-faire,
    - ▶ les modalités pédagogiques liées au transfert des compétences transversales font évoluer les pratiques des formateurs,
    - ▶ les contenus de formation sont moins cloisonnés, les compétences transversales agissent comme des fils rouges dans la formation,
    - ▶ l'évaluation des compétences transversales est centrale dans la démarche et nécessite une nouvelle approche pédagogique

■ Un point de vocabulaire

## Quelques repères en matière de vocabulaire

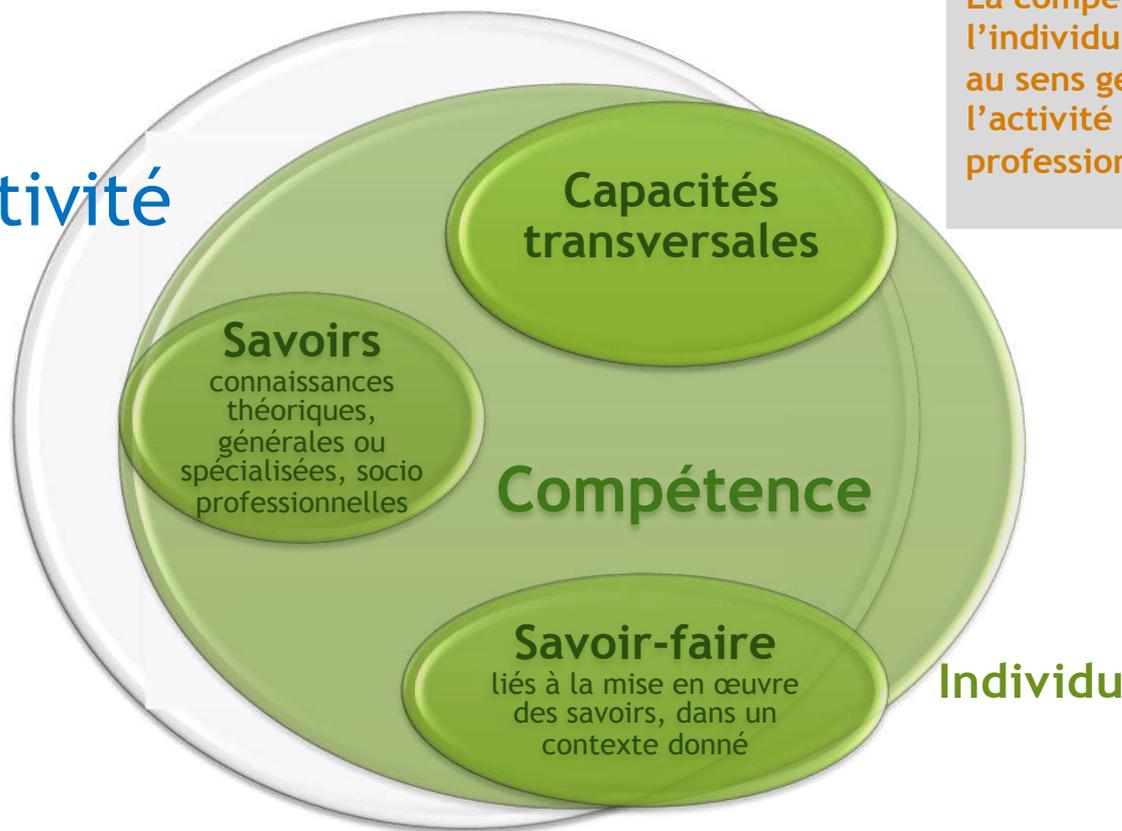
### Activité/Compétence

*Métier/emploi*

L'activité est ce qui est exigé par un métier/emploi pour atteindre un objectif de réalisation, de production

La compétence est la capacité de l'individu à combiner des « savoirs » au sens générique pour exécuter l'activité dans une situation professionnelle donnée

Activité

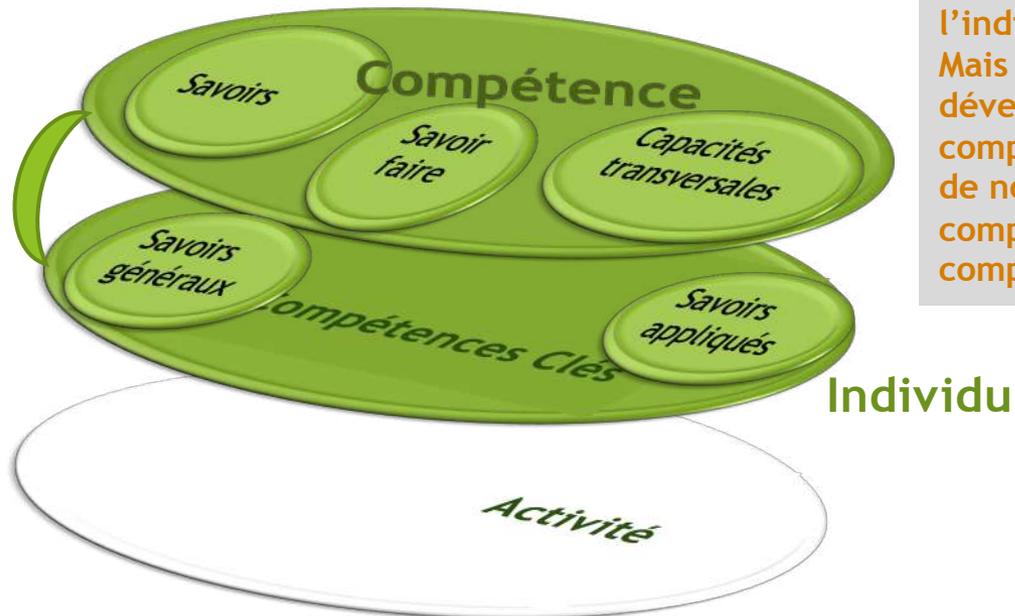


Individu

## Quelques repères en matière de vocabulaire Compétences clés

Les compétences clés intègrent à la fois les savoirs généraux (lire, écrire, compter, ...) et les savoirs appliqués (prendre en compte des procédures, organiser son travail, s'informer, prendre en compte les codes et les usages de l'autre, ...) - RCCSP - ANLCI

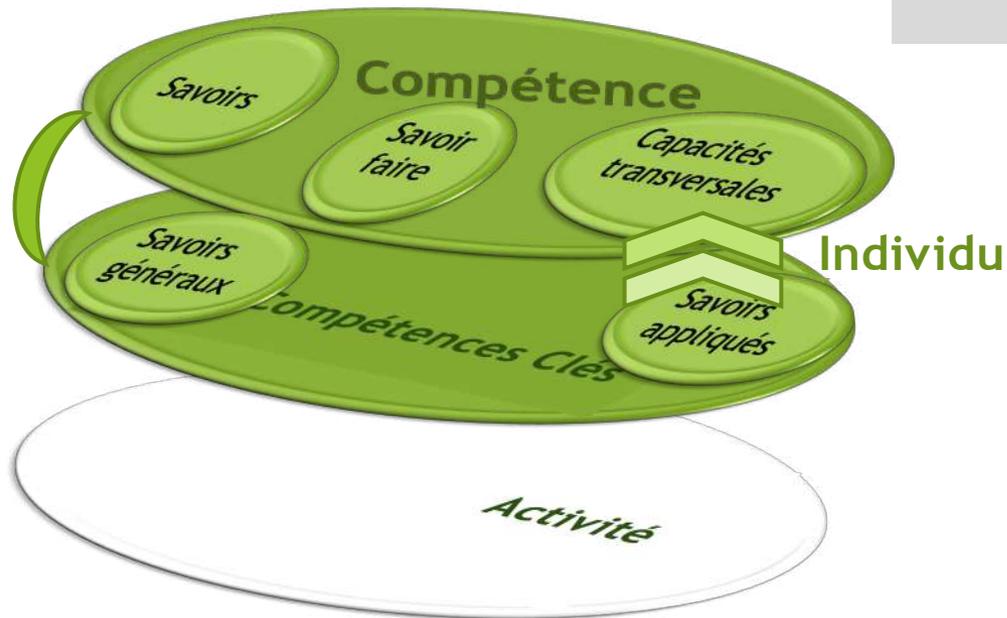
La compétence peut exister sans que l'individu dispose des compétences clés. Mais elle aura beaucoup de mal à se développer sans la maîtrise des compétences clés. De même l'acquisition de nouvelles compétences est compromise sans la maîtrise des compétences clés.



RCCSP : Référentiel des Compétences Clés en Situation Professionnelle  
ANLCI : Agence de Lutte Contre L'illettrisme

## Quelques repères en matière de vocabulaire Capacités transversales

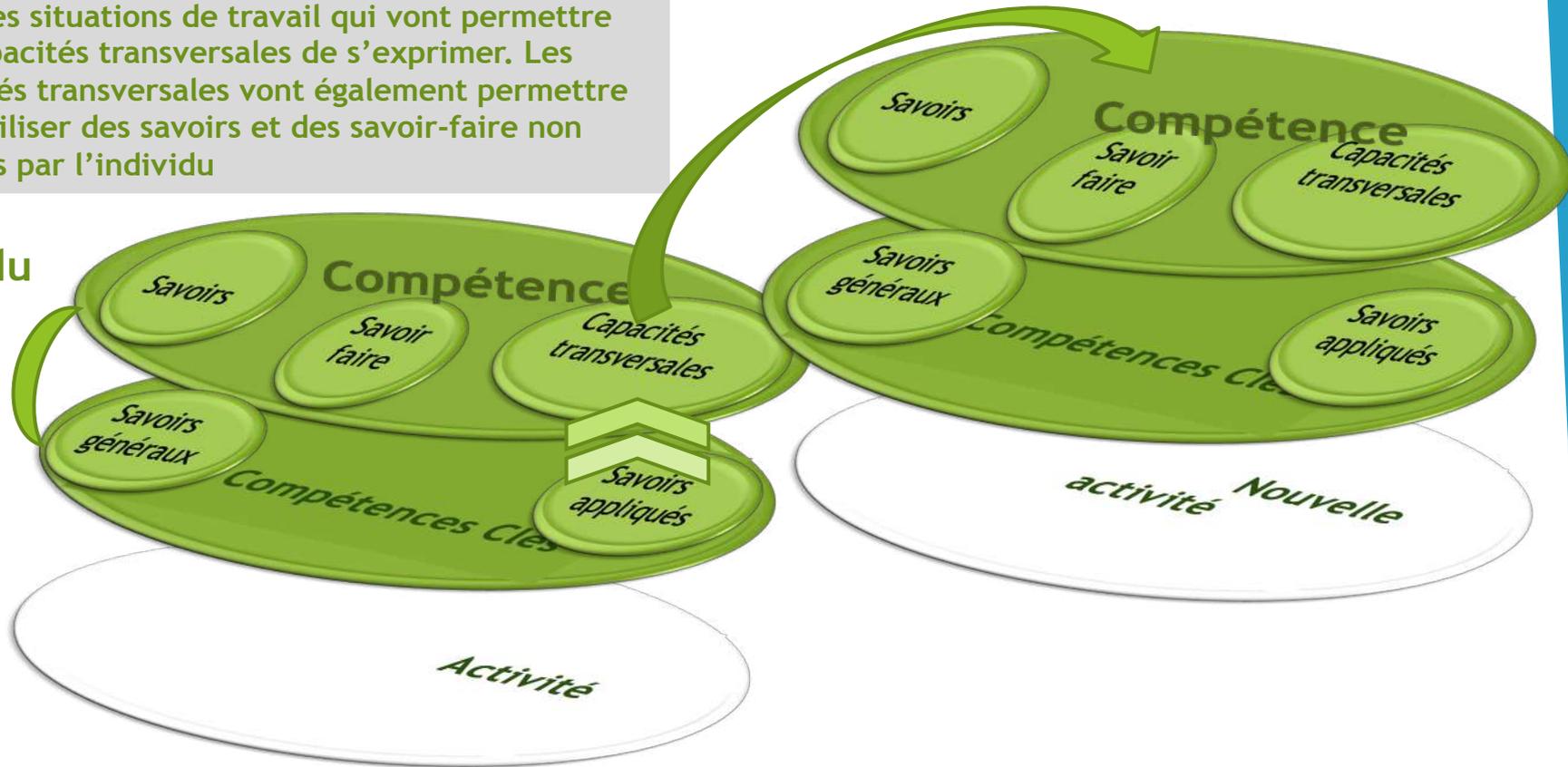
Dans les compétences clés certains savoirs appliqués de nature transversale sont des capacités transversales.



## Quelques repères en matière de vocabulaire Capacités transversales

Les capacités transversales permettent d'exercer de nouvelles activités en repérant des similitudes entre les situations de travail qui vont permettre aux capacités transversales de s'exprimer. Les capacités transversales vont également permettre de mobiliser des savoirs et des savoir-faire non détenus par l'individu

Individu



# Repères méthodologiques

## ■ Les capacités transversales et les compétences transversales

- ▶ Dans le projet porté par la Branche du travail temporaire, l'un des objectifs visés consiste à éviter les listes à la Prévert de compétences transversales



**Les 7 compétences douces**

Le secret de la réussite professionnelle ne réside pas seulement dans la maîtrise de telle ou telle technique ou discipline, ou dans vos talents d'organisateur ou de gestionnaire, vous pouvez correspondre point par point aux exigences du poste que vous occupez, et pourtant vous planter. Focus sur les 7 compétences « douces » essentielles à votre réussite professionnelle.

**Des compétences transportables et transposables**

Quels que soient votre métier et votre position, que vous soyez satisfait de votre emploi ou que vous en cherchez un autre, votre carrière pour prospérer exige des compétences douces. Les compétences techniques recouvrent l'ensemble des connaissances spécialisées pour réaliser votre job, tandis que les « soft skills » ou compétences « molles », « générales » ou humaines sont transversales et transposables. Vous obtiendrez un entretien grâce à vos compétences techniques, en revanche ce sont les « molles » ou « humaines » qui vous permettront de convaincre en entretien, d'obtenir un poste et de le garder. Optimisme, bon sens, humour, empathie, capacité à collaborer... autant de qualités humaines importantes, ou encore savoir apprécier et appréhender une situation au moment où elle se déroule pour décider de la meilleure réponse à apporter. Ces atouts pas toujours identifiables donc souvent négligés font le plus souvent la différence dans un recrutement ou une promotion, car leur absence génère de graves problèmes.

**Le sens des responsabilités**

C'est la base de toute réussite : assumer la responsabilité de votre travail. A priori un comportement normal qui n'est pourtant toujours effectif. Se sentir responsable revient à vous comporter comme si vous étiez, non pas le PDG de l'entreprise, mais le PDG de votre service, du périmètre de vos responsabilités. Cela veut dire assumer votre contribution à la réussite de l'entreprise, vous sentir concerné par les résultats de votre travail, les moyens à mettre en œuvre pour faire mieux. Autrement dit, vous n'êtes pas simplement un exécutant des tâches qui vous sont assignées, mais vous êtes obsédé par les détails et l'ambition de tout faire pour que votre action soit réussie.

**L'intelligence émotionnelle**

Vous avez beau être le meilleur dans votre domaine ou spécialité, si vous négligez vos collègues et vous trouvez souvent en conflit avec votre manager, personne ne voudra travailler avec vous. Votre quotient d'intelligence émotionnelle intervient et peut vous sauver. Comprendre ce qui freine l'ardeur d'un collègue, comment entrer en relation ou gérer vos propres ressentis vous aidera dans votre travail, et vous vous entendrez avec tout le monde à tous les niveaux.

# Repères méthodologiques

## ■ Les capacités transversales

- ▶ Ce projet a permis d'identifier des capacités transversales exercées dans des situations différentes de celles dans lesquelles elles ont été élaborées et pour lesquelles elles ont été produites.
- ▶ C'est leur statut de transversalité qui leur confère un statut différent de la compétence qui quant à elle demeure contextualisée.
- ▶ Les capacités transversales sont des composantes de la compétence et offrent la particularité d'être mobilisées dans des situations nouvelles.
- ▶ Dans cette perspective, les capacités transversales vont très largement contribuer à rechercher des savoirs, voire des savoir-faire qui feraient défauts dans ces situations particulières.

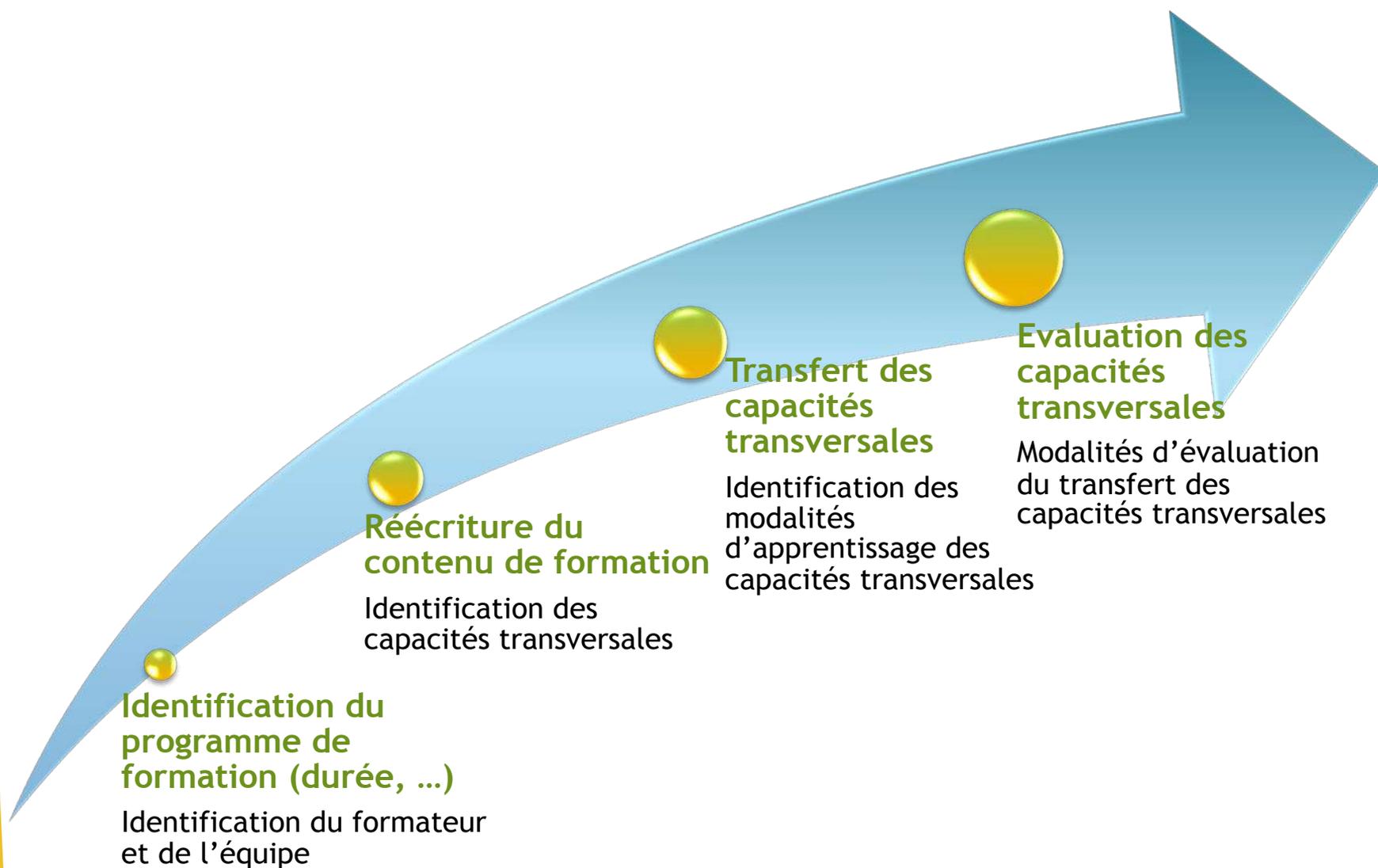
# Repères méthodologiques

- Les capacités transversales et les compétences transversales
  - ▶ Le projet a consisté à identifier des **capacités transversales** que l'on pouvait regrouper sous un vocable de « compétence transversale »
  - ▶ Cette perspective vise plusieurs objectifs parmi lesquels :
    - ▶ Décliner une compétence transversale en capacités transversales
    - ▶ Enrichir une compétence transversale en termes de contenu
    - ▶ Hiérarchiser les capacités transversales selon leur degré de complexité dans leur mise en oeuvre

# Guide méthodologique du formateur

## ■ La méthodologie

## Exemple de démarche d'identification des capacités transversales



# Guide méthodologique du formateur

- Les préalables à l'identification des capacités transversales
  - ▶ Maîtriser l'approche de la Pédagogie Par Objectifs
    - ▶ permet d'identifier, les objectifs pédagogiques, les séquences de formation, les évaluations prévues, ...
  - ▶ Identifier un programme de formation dont la durée est d'au moins 35 heures
    - ▶ permet d'identifier un nombre pertinent de capacités transversales
    - ▶ permet un investissement pédagogique rationnel
  - ▶ Identifier un formateur qui à conçu son contenu de formation et qui maîtrise son déroulé pédagogique
    - ▶ permet d'impliquer le formateur dans les travaux à venir

# Guide méthodologique du formateur

- Identifier les capacités transversales
  - ▶ La réécriture peut s'opérer de deux façons :



Identifier, formaliser et réintroduire les capacités transversales dans le contenu de la formation au fur et à mesure de sa réécriture

Identifier dans les exercices des formateurs l'objet de l'évaluation et les capacités transversales sous-jacentes

# Guide méthodologique du formateur

## ■ Identifier les capacités transversales

### ▶ Procéder à la réécriture du déroulé pédagogique

- ▶ valider que le contenu de formation concerné relève bien d'une PPO
- ▶ valider la mise en place du groupe de travail avec la participation du formateur qui maîtrise le déroulé pédagogique
- ▶ effectuer un premier travail d'identification et de formalisation des capacités transversales par le responsable pédagogique
- ▶ solliciter, sous forme d'allers/retours le formateur (en charge de la formation) pour :
  - ▶ valider l'identification des capacités transversales, leur nombre, leur emplacement dans le déroulé,
  - ▶ identifier les modalités d'apprentissage,
  - ▶ Identifier les modalités d'évaluation tout au long de la formation,
  - ▶ définir les modalités de transfert des capacités en vue de valider leur acquisition

# Guide méthodologique du formateur

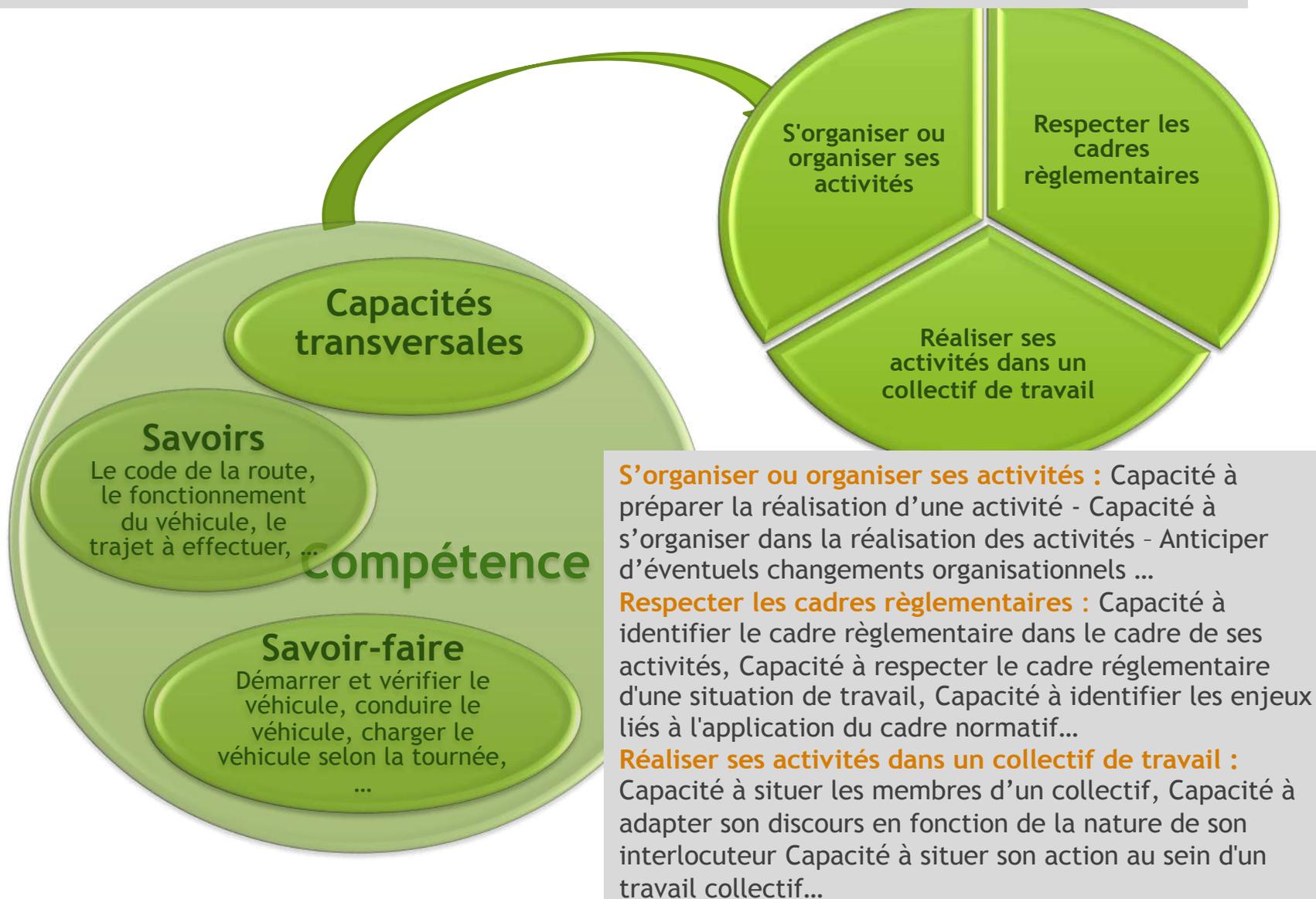
## ■ Identifier les capacités transversales

- ▶ Utiliser les exercices et autres supports d'évaluation des formateurs
  - ▶ identifier ex nihilo des capacités transversales n'est pas toujours facile à partir d'une formation existante
  - ▶ partir des exercices pour identifier ce que les formateurs cherchent à évaluer :
    - ▶ extraire avec le formateur les capacités transversales qui accompagnent la transmission des savoir-faire
    - ▶ formaliser la capacité transversale (identifier la compétence transversale)
    - ▶ introduire la/les capacité(s) transversale(s) dans le contenu de la formation en vue de définir les modalités pédagogiques pour la/les transmettre
    - ▶ redéfinir les modalités d'évaluation de la ou des capacité(s) transversale(s)

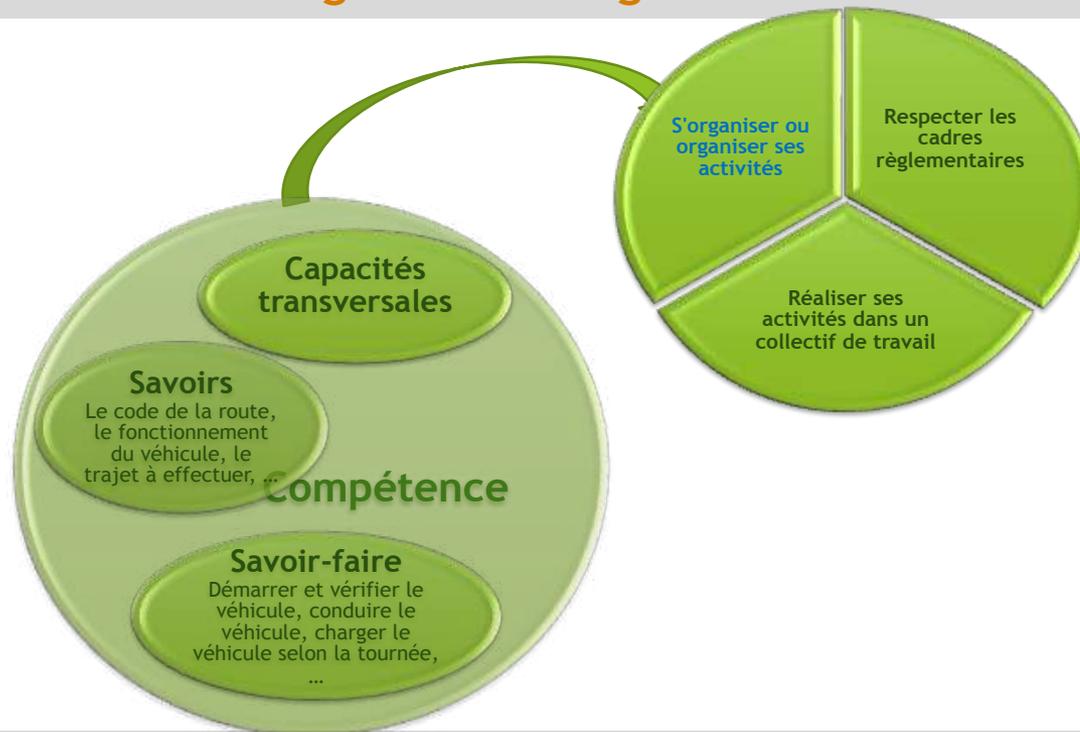
# Guide méthodologique du formateur

- Exemples d'identification des capacités transversales

## Exemple d'identification des capacités transversales lors d'une activité de livraison



## Compétence transversale : S'organiser ou organiser ses activités



### Exemple d'identification des capacités transversales lors d'une activité de livraison

**Capacité à préparer la réalisation d'une activité :** Recueillir des informations sur la tournée, préparer les documents nécessaires (lettre de voiture...), vérifier le véhicule, choisir un itinéraire, ...

**Capacité à s'organiser dans la réalisation de ses activités :** Organiser sa tournée, charger le véhicule, recueillir des informations sur le trafic, prévoir des haltes, estimer un temps d'arrivée, ...

**Capacité à anticiper d'éventuels changements organisationnels :** Anticiper un trafic important, prévoir un itinéraire différent, changer l'ordre de la tournée en cas d'absence d'un client, ...

# Guide méthodologique du formateur

## ■ L'évaluation

# Guide méthodologique Démarche compétence transversale

## ■ L'évaluation des capacités transversales

- ▶ Contribuer à ce qu'un individu, s'appuie sur ses capacités transversales pour :
  - ▶ développer ses compétences en situation de travail,
  - ▶ s'adapter à de nouvelles situations de travail,
  - ▶ transférer ses compétences en vue de s'adapter à un autre contexte,
  - ▶ acquérir de nouveaux savoirs et savoir-faire en situation inconnue
- ▶ Organiser l'apprentissage comme un processus de changement et de transformation, tant au niveau des rapports aux savoirs que des relations entre l'apprenant et le formateur et ses méthodes pédagogiques
- ▶ L'évaluation des capacités transversales s'effectue tout au long de la formation ou à l'issue de la formation
- ▶ L'acte d'évaluation est indissociable de l'acte de formation

# Guide méthodologique Démarche compétence transversale

## ■ L'évaluation des capacités transversales

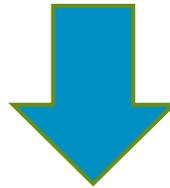
- ▶ Une approche différente de l'évaluation, fondée sur trois temps :
  - ▶ la contextualisation
  - ▶ la décontextualisation
  - ▶ la recontextualisation
- ▶ Exemple d'évaluation à partir d'un exercice du formateur sur les activités de livraison

**Identifier, formaliser et réintroduire les capacités transversales dans le contenu de la formation au fur et à mesure de sa réécriture**

**Identifier dans les exercices des formateurs l'objet de l'évaluation et les capacités transversales sous-jacentes**

# Guide méthodologique Démarche compétence transversale

- L'évaluation des capacités transversales
  - ▶ Programme de formation concernant le métier de **Chauffeur livreur**
  - ▶ A l'occasion d'une séquence de formation sur la **réalisation d'une livraison**
    - ▶ le formateur va préparer la séquence de formation en introduisant la formation aux compétences transversales (capacités transversales)



## Compétence transversale : S'organiser ou organiser ses activités

**Capacité à préparer la réalisation d'une activité** : Recueillir des informations sur la tournée, préparer les documents nécessaires (lettre de voiture...), choisir un itinéraire, ...

**Capacité à s'organiser dans la réalisation de ses activités** : Préparer le véhicule, organiser sa tournée, charger le véhicule, recueillir des informations sur le trafic, estimer un temps d'arrivée, ...

**Capacité à anticiper d'éventuels changements organisationnels** : Anticiper un trafic important, prévoir un itinéraire différent, changer l'ordre de la tournée en cas d'absence d'un client, ...

....

# Guide méthodologique Démarche compétence transversale

## ■ L'évaluation des capacités transversales : **Capacité à s'organiser dans la réalisation de ses activités**

### ▶ Dans l'exemple

#### Contextualisation

**Capacité à préparer la réalisation d'une activité :** Recueillir des informations sur la tournée, préparer les documents nécessaires (lettre de voiture...), choisir un itinéraire, ...

**Capacité à s'organiser dans la réalisation de ses activités :** Préparer le véhicule, organiser sa tournée, charger le véhicule, recueillir des informations sur le trafic, estimer un temps d'arrivée, ...

**Capacité à anticiper d'éventuels changements organisationnels :** Anticiper un trafic important, prévoir un itinéraire différent, changer l'ordre de la tournée en cas d'absence d'un client, ...

Cet objectif fait partie de l'apprentissage. C'est une partie de la formation sur l'acquisition de connaissances et de savoir-faire

# Guide méthodologique Démarche compétence transversale

## ■ L'évaluation des capacités transversales : **Capacité à s'organiser dans la réalisation de ses activités**

▶ Dans l'exemple

### Décontextualisation

**Pourquoi préparer la réalisation d'une activité ?** : Vérifier la complétude des documents, ne pas perdre de temps ...

**Pourquoi s'organiser dans la réalisation de ses activités ?** : Economiser ses gestes, calculer un temps, une durée

**Pourquoi anticiper d'éventuels changements organisationnels ?** : Faciliter son travail, Identifier rapidement une alternative

**Le passage par la théorie vise à ancrer le raisonnement qui sous-tend, la préparation, l'organisation, l'anticipation**

# Guide méthodologique Démarche compétence transversale

## ■ L'évaluation des capacités transversales : **Capacité à s'organiser dans la réalisation de ses activités**

▶ Dans l'exemple

### **Recontextualisation**

Identifier une situation d'évaluation capable de mesurer uniquement l'acquisition des compétences et capacités transversales, indépendamment de toutes références au métier

**La recontextualisation dans un environnement totalement différent vise à identifier si le raisonnement sur la préparation, l'organisation, l'anticipation est acquis**

# Guide méthodologique Démarche compétence transversale

## ■ L'évaluation des capacités transversales

- ▶ Prolongeons l'exemple précédent

### Recontextualisation

Exercice : Couler du plâtre dans un moule en argile



La recontextualisation dans un environnement totalement différent vise à identifier si le raisonnement sur l'organisation, la préparation et l'anticipation est acquis

Selon les modalités accompagnant l'exercice « Couler du plâtre dans un moule en argile », il est pertinent et souhaitable de profiter de cet exercice pour évaluer plusieurs capacités transversales transmises au cours de la formation, parmi lesquelles :

**Capacité à préparer la réalisation d'une activité** : Recueillir des informations sur la pièce à couler, choisir le moule, préparer le moule, vérifier l'état du moule, préparer les éléments à mélanger, ...

**Capacité à s'organiser dans la réalisation de ses activités** : Recueillir des informations sur le rendu organiser les étapes du coulage : graisser le moule et faire une gâchée de plâtre, organiser le plan de travail, estimer un temps de séchage, ...

**Capacité à anticiper d'éventuels changements organisationnels** : Anticiper un environnement frais, prévoir un autre agent isolant, anticiper un éventuel défaut dans le moule en argile et se munir d'argile, ...