

Partir des compétences transversales pour lire autrement le travail

Nacira Aït-Abdesselam	Carmen Cavaco	Sylvestre Miget
Sandrine Aboubadra-Pauly	Myriam Colot	Chantal Montagne-Prunin
Christine Afriat	Ghyslaine Daigle	Fanny Montarello
Eric Alabi	Aurélie Demeuse	Xavier Noël
Marie Alexandre	Viviane Folcher	Mariachiara Pacquola
Dominique Amyot	Muriel Frisch	Isabelle Pautrat
Séverine André	Catherine Gay	José Pendje
Catherine Arnaud	Johanna Henrion-Latché	Christine Piret
Stéphane Balas	Carole Kahloun	Catherine Ribot
Katell Bellegarde	Sabrina Labbé	Isabelle Salvi
Chiara Biasin	Luc Le Corvec	Paul Santelmann
Frédérique Bros	Näïma Marengo	Vanessa Vidaller

Hors-série
AFPA
2019

Partir des compétences transversales pour lire autrement le travail

Hors-série AFPA 2019
coordonné par Paul Santelmann

SOMMAIRE

Editorial	5
Introduction	7
Les compétences transversales : quels usages sur le marché du travail ? Sandrine Aboubadra-Pauly, Christine Afriat	13

■ COMPÉTENCE(S) : CONCEPTS ET MÉTHODES ■

A la recherche des compétences relationnelles Catherine Ribot	23
Quel usage des compétences transversales ? Paul Santelmann	33
La compétence sans le travail ? Enrichir la notion et développer ses usages Stéphane Balas	45
Intégrer les savoir-faire comportementaux en formation Christine Piret, Myriam Colot, Séverine André, Aurélie Demeuse	55
Transversales et/ou transférables : le regard des médias sur les compétences Naïma Marengo, Vanessa Vidaller, Sabrina Labbé, Eric Alabi	65

■ L'ENTREPRISE ET LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES ■

Compétences transversales et demande des entreprises Catherine Gay, Fanny Montarello, Stéphane Balas	75
Certificat CléA : des chefs d'entreprise s'engagent Luc Le Corvec	87
La créativité, une compétence transversale dans l'artisanat d'art ? Chantal Montagne-Prunin	97
Transversalité et collaboration interprofessionnelle Sylvestre Miget, José Pendje	107

■ IDENTIFIER ET DÉVELOPPER
LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES ■

Identifier les compétences pour favoriser les mobilités	115
Carole Kahloun, Isabelle Pautrat	
A qui profite la compétence transversale ?	125
Frédérique Bros, Nacira Aït-Abdesselam, Katell Bellegarde	
La reconnaissance des compétences-clés en Europe (France, Italie et Portugal)	135
Carmen Cavaco, Mariachiara Pacquola, Isabelle Salvi	
Appropriation et reconnaissance de quelques compétences transversales : expérimentations et analyses	143
Xavier Noël	

■ APPRENTISSAGES EN SITUATION
ET COMPÉTENCES TRANSVERSALES ■

De l'action située aux compétences transversales et transférables	149
Catherine Arnaud, Viviane Folcher, Stéphane Balas	
L'agir professionnel et le raisonnement de métiern	159
Marie Alexandre, Ghyslaine Daigle, Dominique Amyot	
Compétences transverses et savoirs professionnels. Etude de catégorisation dans le secteur artisanal en Italie	169
Chiara Biasin, Hervé Breton, Mariachiara Pacquola	
Prendre en compte l'influence de la variation sexolectale dans les formations aux métiers du bâtiment	179
Muriel Frisch, Johanna Henrion-Latché	
Résumés	189

Transversalité et collaboration interprofessionnelle

Les compétences financières permettent de gérer les finances. Les compétences informatiques permettent de gérer l'informatique. Les compétences transversales permettent-elles de gérer la transversalité ? Dans leur acception la plus répandue, elles ne renvoient pas à la transversalité au sein des organisations, en tant que fonction de l'entreprise, et désignent souvent un ensemble de compétences « de base », distinctes des compétences « métier », qu'elles viendraient compléter et qui pourraient être mises en œuvre dans de nombreux métiers, quel que soit le secteur professionnel. Transversal s'entend donc comme commun à plusieurs métiers. Ainsi, par nature, les compétences transversales seraient individuelles, puisque portées par les individus, et transférables d'un environnement professionnel à un autre.

Le rapport publié par *France Stratégie* en 2017¹ souligne qu'un repérage effectif de ces compétences transversales (et transférables) offrirait de nouvelles perspectives tant aux individus qu'aux entreprises. En valorisant leurs compétences transversales, les personnes pourraient améliorer leur employabilité et leur potentiel de mobilité professionnelle. Les entreprises, quant à elles, seraient mieux à même de définir les profils de compétences des candidats recherchés. Dans un contexte national de l'emploi morose, l'enjeu est d'importance.

La communauté des acteurs de tous les secteurs de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle l'a bien compris, qui s'est organisée en réseau emploi-compétences depuis quelques années pour réfléchir collectivement à la définition et à la caractérisation des compétences transversales et transférables. De leur côté, les cabinets de recrutement ont tenté d'explicitier leurs besoins : « [Ils] cherchent des candidats possédant des compétences et des qualités que l'on peut

SYLVESTRE MIGET, directeur-adjoint chargé des projets transversaux et des processus à l'université Paris-Diderot (sylvestre.miget@univ-paris-diderot.fr).

JOSÉ PENDJE, directeur associé chez Kepler consulting (jose.pendje@kepler-consulting.com).

1. *Compétences transférables et transversales : quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ?* Rapport du groupe de travail n° 2 du réseau emplois-compétences, Paris, France Stratégie, 2017.

qualifier de transversales, qu'il s'agisse de polyvalence et de capacité d'adaptation, de motivation, de disponibilité, ou encore de présentation et de relationnel » (*ibid.*). C'est dans ce que l'on peut qualifier de transversal que réside sans doute ce qui nous semble relever d'un malentendu, ou d'une dénomination malencontreuse. D'une part, les compétences énumérées correspondent à des qualités individuelles, liées à la personnalité ou issues de l'expérience de l'individu ; d'autre part, l'expression indique clairement qu'il existe un doute sur la dénomination à retenir. D'autres expressions glanées dans le rapport attestent de la difficulté du réseau à réduire la complexité inhérente au sujet : « Pas de définition stabilisée des compétences transférables et des compétences transversales » ; « absence de langage partagé entre les acteurs de la formation initiale, de la formation continue et de l'emploi » ; « le groupe de travail a toutefois choisi de ne pas élaborer de nouvelles définitions et a privilégié une démarche de recueil des définitions existantes » (*ibid.*). Quand on sait que l'objectif est également de faciliter l'appropriation de ces notions par un individu lambda pour lui permettre de valoriser lui-même des compétences transversales dans son CV ou lors d'un entretien de recrutement, on peut s'interroger sur un tel choix. A moins que ce ne soit que la première étape d'un travail de longue haleine ? Nous y reviendrons. Cette impuissance, rationalisée comme choix dans le rapport, n'est-elle pas révélatrice du fait que la tentative qui échoue à désigner et à définir précisément son objet constitue en elle-même un problème de transversalité ?

Qu'entend-on par transversalité ?

Les approches popularisées sous l'appellation *top-down* et *bottom-up* attestent de la nécessité de prendre en considération les retours du terrain. Elles ont le mérite de mettre en évidence le fait que les informations doivent circuler dans les deux sens. Elles ne renseignent cependant pas sur les modalités organisationnelles, ni sur les compétences à mettre en œuvre pour garantir le dialogue aux interfaces des métiers, des compétences, des niveaux hiérarchiques et des organisations.

La transversalité vise à organiser ce dialogue et à développer notre capacité à faire ensemble, à collaborer, ou plutôt à coélaborer, quelle que soit la nature de l'organisation (publique, privée, association, réseau...). C'est le levier des organisations qui souhaitent devenir organiques, c'est-à-dire capables de faire évoluer en cohérence et en synchronie les différentes parties d'un tout.

Le concept de transversalité véhicule de nombreux espoirs, en premier lieu celui de parvenir à générer ou à mobiliser l'intelligence collective. Car en effet, si l'union fait la force, le collectif n'est ni automatiquement ni spontanément « intelligent », et peut même s'avérer violent ou destructeur. A ce titre, face à la difficulté de faire ensemble – et, pour ce faire, de coexister –, la transversalité pourrait également contribuer au bien-être au travail, ou du moins à réduire la souffrance au travail.

Mettre en œuvre la transversalité, c'est décloisonner

La transversalité vise l'agilité. La raison pour laquelle une organisation n'est pas spontanément « agile » vient de son organisation en silos. Héritée de l'organisation du travail taylorienne, cette organisation traditionnelle est dotée d'une certaine efficacité. Mais en cloisonnant les fonctions et les métiers de l'entreprise en entités distinctes, et en séparant la stratégie des opérations suivant l'opposition capital/travail, elle génère une inertie qui ne favorise ni l'émergence d'idées, ni la coopération, ni l'innovation. Ceux qui travaillent ensemble se ressemblent ; ils partagent le même métier, des connaissances et des objectifs communs, et souvent le même point de vue. Dans l'acte de collaborer, de coopérer, de faire ensemble, il y a alors un déficit de diversité de points de vue.

En outre, les objectifs portés par chaque entité peuvent s'avérer antagonistes. Ainsi les objectifs d'un département, parfaitement cohérents s'ils sont regardés à l'échelle de ce département, peuvent, s'ils sont observés au niveau global de l'organisation, s'avérer aberrants, voire désastreux. La transversalité, c'est la recherche d'une meilleure articulation des enjeux et des objectifs locaux, de telle sorte que la somme des contributions de chacune des parties soit favorable à l'ensemble et serve l'objectif global et l'intérêt commun.

Les silos créent des interfaces internes. Ils érigent des parois qui s'opposent à une vision globale et empêchent de mesurer l'impact de l'action conduite. Ils constituent un obstacle à la décision sensée et conduisent à une perte de sens, collective et individuelle. De notre point de vue, la souffrance au travail est l'un des symptômes de cette perte de sens. Cette déconnexion, qui s'est accélérée avec le rythme croissant de l'innovation technologique, se trouve amplifiée par les mutations profondes qui traversent la société sur les plans démographique, écologique, économique et digital. S'inscrire dans ces transitions constitue un défi majeur pour les entreprises, et pour les organisations en général. Les problèmes auxquels les organisations ont à faire face sont désormais bien plus complexes et multidisciplinaires que ceux qu'il leur fallait affronter à l'époque qui a vu advenir l'organisation du travail en silos dont nous avons hérité.

Dans les organisations traditionnelles, la transversalité est convoquée pour corriger cet effet. Ainsi sont apparus des fonctions et des projets transverses. La multiplication de programmes de performance opérationnelle au sein des entreprises témoigne du fait que les organisations ont perçu la possibilité de compenser le défaut de performance dû aux silos par l'animation de démarches transverses.

Mettre en œuvre la transversalité consiste à décloisonner les métiers. Ce décloisonnement doit s'opérer sur un plan à la fois horizontal et vertical. Mais il doit également être temporel, afin d'ouvrir l'horizon et d'autoriser l'élaboration d'une vision commune et fédératrice. Il s'agit de modaliser passé, présent et futur, afin de sortir de la logique du court terme. Faire dialoguer les métiers au sein de

l'organisation est essentiel à plus d'un titre : réactivité face aux évolutions rapides de l'environnement, innovation dans un monde globalisé ultraconcurrentiel, etc.

Décloisonner les référentiels

Décloisonner les métiers exige de découpler et de faire dialoguer les référentiels de compétences associés. Ce découplage s'impose quel que soit le niveau de qualification des individus car la plupart des référentiels « ont été conçus avec la seule logique de division du travail » (Le Boterf, 2018). Pour autant, et même en envisageant un meilleur dialogue des référentiels, ne parle-t-on pas de transférabilité plutôt que de transversalité ? C'est là une autre ambiguïté de la problématique des compétences transversales : elles sont bien souvent transférables et, finalement, on ne sait plus très bien de quoi on parle. La crainte ici est que seuls les « professionnels de la profession » s'y retrouvent et que l'individu moyen ne puisse distinguer clairement ce qui relève de l'un ou de l'autre type de compétences.

Une meilleure modularité des référentiels s'impose cependant pour une meilleure adéquation au monde contemporain. Il importe de faire évoluer les référentiels en même temps que les métiers, car tout le monde s'accorde sur le fait que les métiers d'aujourd'hui se seront hybridés ou recomposés sous d'autres formes dans dix ans.

Décloisonner les individus ?

Revenons aux individus et aux compétences transversales. La manière actuelle d'adresser le problème n'est-elle pas maladroite ? Le besoin de transversalité n'est-il pas avant tout un impensé des organisations (encore bien vivace de nos jours) et une conséquence directe de l'organisation du travail en silos ? Or, la tendance est de faire peser sur l'individu l'espoir d'une organisation plus agile, découplée. De là vient peut-être la dérive des annonces d'emploi et la sur-enchère des compétences requises dans les profils recherchés. Les annonces comportent de plus en plus de compétences, d'aptitudes et de capacités, qu'elles en deviennent parfois contradictoires. On recherche des moutons à cinq pattes, de préférence à bas salaire. Cela est plus ou moins flagrant selon le niveau de qualification attendu, mais l'enjeu lié aux compétences transversales s'inscrit dans cette tendance. De manière pragmatique, un recruteur ou un responsable des ressources humaines s'attache à sélectionner des individus capables de s'adapter et d'évoluer. Du fait que l'on ignore de quoi demain sera fait, on recherche des candidats dont les qualités permettront de répondre à l'incertitude professionnelle croissante. Ce faisant, le candidat doit être doté de ces « petits plus », quelle que

soit leur nature, nommés compétences transversales. Mais pour que ces compétences puissent s'exprimer, encore faut-il que les individus s'insèrent dans une organisation agile, capable de les mettre à profit et de les déployer. Si les compétences transversales ont quelque chose à voir avec la transversalité, attachées aux individus, elles ne produiront l'effet escompté que si elles trouvent le terreau professionnel favorable à leur développement : « C'est une certaine façon d'agir que le professionnel doit finalement être capable de mettre en œuvre » (Le Boterf, 2018). Encore faut-il que l'environnement professionnel dans lequel il se trouve prenne ses responsabilités en installant la transversalité dans son organisation et dans les pratiques d'encadrement.

Transversalité et interprofessionnalité

La transversalité s'impose au-delà des frontières d'une organisation. Si le besoin de transversalité est vif à l'intérieur d'une organisation, les institutions développent de plus en plus leur coopération, les associations se regroupent et se fédèrent pour unir leurs forces.

Au-delà des rapprochements d'organisations de même type, les stratégies d'impact collectif nées outre-Atlantique (Kania et Kramer, 2011) sont amenées à se multiplier et inaugurent une forme novatrice d'alliance. Ces stratégies d'impact collectif ont émergé en réponse à la complexité croissante des problématiques actuelles. Face à ces dernières, il est rarissime qu'une seule entité, qu'un seul métier ou une seule organisation, parvienne à penser et à apporter une réponse adaptée au problème. Il convient donc de regarder la question de différents points de vue. Dépassant les modalités traditionnelles du partenariat, les stratégies d'impact collectif fédèrent des acteurs complémentaires de types très différents (associatifs, institutionnels, privés) au sein de communautés d'action. Il s'agit de réunir des initiatives de divers horizons qui partagent la volonté de contribuer à une même cause. Permettre ces initiatives, en leur évitant au passage d'entrer en compétition, voire de se neutraliser de fait, de converger et de tirer le meilleur parti de leur complémentarité, démultiplie leur impact collectif. L'atteinte d'un résultat collectif, significatif et remarquable, valorise la contribution de chacune des parties. Ces formes émergentes de partenariat posent encore, à une autre échelle, la question des interfaces, et avec elle, les compétences et les méthodes qui permettront d'animer ces communautés d'action. Dans la même logique, l'*open innovation* est un mouvement qui décroïsonne fortement les entreprises pour les faire interagir avec leur environnement, les utilisateurs de leur produits ou de leurs services, et parfois même leur concurrents.

La réunion, lieu privilégié de la transversalité

Dans tous ces univers, l'atome, c'est la réunion. Qu'elle regroupe les collaborateurs d'une même organisation ou de plusieurs, la réunion transversale est le cœur du projet. Sans entrer dans une typologie des réunions, on distingue ici la réunion transversale d'une réunion d'information.

Aux interfaces créées par les silos se trouve un potentiel de création de valeur souvent ignoré ou inexploité faute de savoir comment l'explorer. C'est bien à la faveur d'une coopération entre les métiers et les fonctions que ce potentiel peut se révéler. La transversalité vise à organiser cette coopération, dont l'ingénierie convoque des compétences différentes de celles mobilisées au sein de chaque métier ou de chaque fonction de l'entreprise. L'ingénierie de la réflexion collective, ou plus adéquatement de la réflexion transverse, est encore embryonnaire. Elle est néanmoins attendue pour mobiliser et générer l'intelligence collective. Nous préférons ici substituer au concept d'intelligence collective celui d'intelligence transverse. L'intelligence transverse serait l'intelligence produite par le faire-ensemble, avec d'autres qui ne sont pas nos semblables, qui ont d'autres métiers, d'autres compétences, une autre culture, d'autres objectifs, d'autres enjeux, d'autres points de vue. La transversalité mobilise et génère de l'intelligence transverse.

L'enjeu de la collaboration au sein de la réunion transversale, ce sont les interfaces. Comment les penser et les caractériser pour parvenir à les prendre en considération de façon pertinente dans une ingénierie de la réflexion collective, dans les techniques d'animation de réunion ? On pourrait dire que l'interface est la distance, l'écart culturel, au sens large, entre deux métiers, deux fonctions ou deux institutions. L'enjeu, pour la réunion transversale, consiste à mobiliser les compétences adéquates pour réduire cet écart. Toutefois, la réduction de cet écart n'est pas la dilution des métiers, ni celle des compétences associées. Il s'agit plutôt de mobiliser les compétences qui, tout en reconnaissant les spécificités de chaque métier, permettent aux métiers/fonctions/organisations de mieux s'articuler, échanger, décider...

Plusieurs compétences sont utiles à cette fin : accueillir un point de vue différente du sien ; vulgariser son propos pour le transmettre ou défendre un point de vue ; élaborer des critères communs d'évaluation des propositions pour permettre un véritable arbitrage collectif ; animer la coélaboration (stimuler l'intelligence transverse, pour permettre l'émergence d'une réinvention collective)...

Les compétences transversales ne se réduisent pas à des compétences « décloisonnantes », de l'ordre du savoir-être ; elles peuvent également mobiliser des capacités d'analyse et de synthèse. La question des compétences transversales se pose régulièrement lorsqu'il s'agit de constituer des équipes de projet transverses. Notre expérience nous amène à constater que les groupes de travail constitués à la faveur de tels projets développent une capacité collective que l'on pour-

rait qualifier d'agilité. En effet, la capacité de ce groupe à coélaborer une solution face à un problème nouveau ou inattendu est considérablement augmentée, y compris en dehors du contexte du projet dans lequel le groupe s'est forgé.

Dans le même temps, des capacités individuelles apparaissent. Cette encapacitation se crée dans une relation transductive (au sens de Simondon, 1989) entre l'individu et le collectif du projet, réunion après réunion. Par suite, le projet transverse est une formation à la transversalité. Les compétences transversales se forment donc en partie dans la participation aux projets transverses.

Conclusion et perspectives

En replaçant la question de la transversalité au niveau organisationnel (entre services, entre entités d'une même organisation, entre différentes organisations...) plutôt qu'au niveau individuel, il est possible de définir plus clairement les besoins en compétences transversales et de repérer en quoi celles-ci peuvent participer à la construction d'une performance collective.

Le besoin de transversalité est de plus en plus prégnant car les enjeux et les problématiques de nos organisations sont de plus en plus systémiques. Face à cela, rapprocher les organisations, en constituant un réseau par exemple, permet d'envisager des solutions intégrées plus globales. En introduction, nous avons relevé plusieurs limites liées à l'absence de définition des compétences transversales dans le rapport de *France Stratégie*. Nous souhaiterions à présent en souligner la vertu. Une étape importante est en effet franchie lorsque des professionnels d'horizons différents se réunissent autour d'une problématique commune qui dépasse leur champ d'action. C'est en développant des pratiques et des projets transverses que les individus développent leurs compétences transversales. C'est peut-être aussi en observant ces groupes au travail et en prenant ces expériences comme champ d'expérimentation que nous parviendrons à mieux caractériser les compétences en jeu. ■

Bibliographie

- KANIA, J. ; KRAMER, M. (dir. publ.). 2011. « Collective impact ». *Stanford Social Innovation Review*. N° 9, p. 36-41.
- LE BOTERF, G. 2018. *Construire les compétences collectives. Coopérer efficacement dans les entreprises, les organisations et les réseaux professionnels*. Paris. Eyrolles.
- SIMONDON, G. 1989. *L'individuation psychique et collective*. Paris, Aubier.

La dimension transférable des compétences et les notions de compétences transversales sont au cœur des réflexions sur l'accompagnement des transitions professionnelles. Ces questionnements, déjà anciens, s'inscrivent dans un contexte socio-économique complexe, marqué par la coexistence d'un chômage de masse avec des difficultés de recrutement des entreprises. Mais ce type d'approche ne va pas de soi, les définitions relatives à ces concepts sont nombreuses et les controverses ne le sont pas moins. C'est l'analyse du travail qui est interpellée, ce sont les objectifs de formation et la conception des référentiels de certification professionnelle qui sont interrogés. Les articles regroupés dans ce neuvième numéro hors-série *Education permanente*/AFPA témoignent de la variété des points de vue, tant sur les définitions que sur les méthodes permettant d'objectiver les notions de compétences transversales et transférables. Ces apports contribuent notamment à enrichir l'analyse des métiers sous l'angle de leur potentiel d'employabilité.

Dossiers hors-série AFPA déjà parus :

2019, *Partir des compétences transversales pour lire autrement le travail.*

2018, *Le conseil en évolution professionnelle.*

2017, *Analyses du travail et intentions formatives.*

2016, *Evaluer et certifier en formation professionnelle.*

2015, *Quelles pratiques pédagogiques dans l'accompagnement des publics peu qualifiés ?*

2014, *Les synergies travail-formation.*

2013, *La formation à l'épreuve du numérique.*

2012, *Les transitions professionnelles en questions.*

2011, *Responsabilité sociale des entreprises et formation.*

Disponibles sur : www.education-permanente.fr

hors-série
mars 2019
23 €

