



MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI
ET DE L'INSERTION

Liberté
Égalité
Fraternité



Étude sur les compétences transversales dans le secteur du travail temporaire

OBSERVATOIRE DE
L'INTÉRIM ET
DU RECRUTEMENT

AKTO
L'humain au cœur des services



Novembre 2021

229 rue Saint-Honoré, 75001 Paris

Tél : 01 44 06 00 95 – Fax : 01 40 47 03 78

E-mail : conseil@arcalliance.fr - Site : <http://www.arcalliance.fr>

Sommaire

Le contexte	p 3
Les objectifs de l'étude	p 4
La méthodologie de l'étude	p 4
De la place des compétences clés dans la démarche	p 7
Analyse des résultats de l'enquête destinée aux salariés intérimaire	p 11
Synthèse des caractéristiques des répondants	p 12
Les comportements attendus par les entreprises	
Importance accordée aux comportements lors de la réalisation des missions	p 19
Les comportements attendus par les entreprises	
Niveau de difficulté d'acquisition des comportements.....	p 22
L'application des différents comportements	p 26
L'application des différents comportements détaillés	p 29
Analyses des résultats de l'enquête destinée aux agences d'emploi	p 36
L'importance accordée aux compétences transversales par les agences d'emploi.....	p 39
Les compétences numériques	p 46
Les compétences transversales et les organismes de formation	
La démarche expérimentale menée avec les OF	p 48
Dispenser des compétences transversales.....	p 49
Les prérequis des OF en matière de dispensation des compétences transversales	p 50
Recommandations	p 54
L'accompagnement des organismes de formation	p 60
La certification	p 61
Annexe : Référentiel des compétences transversales	p 62

Le contexte

Au-delà des compétences techniques, **le marché du travail a de plus en plus besoin de compétences transversales comme le travail en équipe, ou la capacité à résoudre des problèmes.**

De plus, **l'influence croissante des outils numériques dans les situations de travail** accroît encore davantage le besoin de compétences "humaines" telles que l'empathie et la capacité à gérer l'information dans des environnements complexes.

Ces compétences sont de plus en plus demandées **sur le marché du travail**. Si l'école a un rôle à jouer, **ces compétences sont souvent développées en situation de travail et tout au long de la vie.**

Le terme de compétence transversale s'apparente à des comportements, qui recouvrent le sens de l'organisation, la capacité à respecter un cadre réglementaire, mais aussi la capacité à apprendre en autonomie que l'on nomme le plus souvent « Apprendre à apprendre » ou l'Éducabilité cognitive dans la littérature.

Ces compétences prennent de plus en plus d'importance pour les entreprises utilisatrices et correspondent à leurs besoins, autant que les compétences plus techniques. Cette tendance de fond est notamment mise en lumière par la plupart des études récentes sur le futur de l'emploi.

Par ailleurs, dans son rapport, France Stratégie¹ a repris les enjeux associés aux compétences transversales mettant en avant le lien entre compétences transversales et mobilité professionnelle. Pour autant France Stratégie pointe la nécessité d'améliorer les outils d'identification et d'accompagnement et propose de mettre en place des outils permettant de mesurer et d'évaluer les compétences transversales détenues, en particulier par les adultes peu qualifiés. Enfin les dispositifs d'acquisition ou de certification de compétences génériques se sont élargis et décloisonnés, mais il reste des progrès à faire.

Ainsi la Branche du travail temporaire, son Observatoire (OIR), l'OPCO AKTO, et le Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion ont souhaité réaliser cette étude qui s'inscrit dans cette réflexion en cherchant à identifier, repérer les compétences transversales en tant que compétences indispensables à la sécurisation des parcours professionnels des salariés intérimaires notamment à l'égard des premiers niveaux les plus éloignés de l'emploi. Remettre l'humain au cœur des problématiques d'emploi n'est pas uniquement une question de responsables des ressources humaines, c'est aussi un engagement des salariés pour peu qu'on les accompagne et que l'on reconnaisse l'acquisition de leurs compétences transversales.

Pour autant, les compétences transversales n'ont pas vocation à supplanter les compétences techniques, mais leur mise en avant démontre bien que les logiques des situations de travail en entreprise évoluent de plus en plus rapidement et que les relations de travail sont en train d'être redéfinies sur de nouvelles bases qui sont moins hiérarchiques que communicationnelles notamment dans le cadre des salariés intérimaires exerçant des missions de courte durée dans des univers professionnels sans cesse différents.

¹ *Rapport France Stratégie Situations de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers, février 2018*

Les Objectifs de l'étude

Le projet en lien avec les enjeux identifiés poursuit les objectifs suivants :

- Identifier méthodologiquement les compétences transversales qui pourraient faire l'objet d'un référentiel de compétences transversales à destination des salariés intérimaires et correspondant à leurs situations de travail particulières
- Structurer le référentiel de compétences transversales aux fins d'en faire un outil simple et opérationnel et utilisable par l'ensemble des acteurs du secteur du travail temporaire et notamment par les salariés intérimaires eux-mêmes
- 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
- Positionner les salariés intérimaires sur le référentiel des compétences transversales afin de valider son appropriation par les intéressés, d'identifier les compétences transversales acquises et celles qui feraient défaut
- 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

La méthodologie de l'étude

La méthodologie a consisté dans un premier temps à investiguer une large compilation documentaire pour identifier où se situait la question des compétences transversales dans la littérature et dans l'usage qui pouvait en être fait par les entreprises et autres institutions. Dans le même temps, les recherches ont également porté sur les compétences transversales qui pourraient être induites par des situations où les salariés seraient amenés à changer très régulièrement de missions, et par voie de conséquence d'environnements professionnels.

Des entretiens ont été effectués avec des responsables d'agence d'emploi des partenaires sociaux afin d'identifier les exigences des situations de travail chez les entreprises utilisatrices ainsi que les contraintes inhérentes à la relation tripartite entretenues par les entreprises utilisatrices, les agences d'emploi et les salariés intérimaires. L'objectif de ces entretiens a consisté à produire de façon itérative un référentiel de compétences transversales.

Le référentiel de compétences ainsi élaboré a été adressé aux salariés intérimaires dans le cadre d'un questionnaire en ligne, afin de recueillir la façon dont les salariés intérimaires se positionnent au regard des compétences transversales, tant en matière d'acquis que de mise en œuvre. Un deuxième questionnaire a été adressé aux agences d'emploi afin qu'elles fassent état de l'importance qu'elles accordent au référentiel des compétences transversales et ce qu'il pourrait advenir de son usage.

Enfin, le dernier volet de la présente étude consacre la démarche d'acquisition des compétences transversales dans le cadre d'une approche formative. A ce titre un panel de cinq organismes de formation a été invité à mettre en place une démarche expérimentale consistant à intégrer dans les parcours de formation existants, des séquences de formation destinées à dispenser des compétences transversales et à les évaluer à l'issue de l'action de formation.

Précisions de vocabulaire

Parmi les éléments méthodologiques révélés par l'étude réside la nécessité de recourir avec l'ensemble des participants une convention de vocabulaire permettant de partager d'une part un lexique commun et d'autre part son acception. Ainsi, parmi le glossaire réalisé, figure deux notions essentielles dans la conduite de ces travaux, au travers de la différence notoire entre compétences transversales et compétences transférables. Ces deux notions sont utilisées dans la plupart du temps sans distinction. Nous avons ainsi proposé une approche différenciée de ces deux notions au travers d'une première définition qui avait été proposée en décembre 2015 à France stratégie à l'occasion d'une consultation sur le sujet. Nous mettrons l'accent, dans le cadre des travaux qui nous occupent, sur les compétences transversales, thème principal de la présente étude.

Ainsi, les **compétences transférables** sont liées à des situations professionnelles et peuvent être mises en œuvre dans d'autres secteurs d'activité ou métiers. **Les Compétences transférables** comprennent :

- 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 emploi de comptable peut, sous certaines conditions, être transférable dans un autre métier de la comptabilité.
- Celles généralement acquises en dehors de l'activité professionnelle, mais utiles, voire indispensables, à l'exercice de certains métiers. Par exemple : l'encadrement de joueurs au sein d'un club sportif.

Les **compétences transversales**, quant à elles, sont **génériques**. Parmi les **compétences transversales**, on peut recenser :

- Celles qui s'appuient sur des **savoirs de base ou compétences clés**. 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 (environnement de travail sur un micro-ordinateur, navigation sur Internet, messagerie...).
- Celles qui correspondent à des **aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives** communes aux métiers ou aux situations professionnelles. Par exemple : l'aptitude à gérer la relation client, la capacité à travailler en équipe, à coordonner une équipe ou un projet, la capacité à apprendre à apprendre etc.

Cette deuxième catégorie de compétences transversales ne relève d'aucun champ ou domaine technique. Elles ont une portée qui dépasse le périmètre des compétences disciplinaires et vont au-delà des domaines d'apprentissage. Pour autant elles sont activées en situation professionnelle, dans les disciplines et dans les situations de la vie courante.

Comme pour la notion de compétence, les compétences transversales ont fait très rapidement l'objet de plusieurs tentatives de classement. Plusieurs taxonomies ont vu le jour : « savoir résoudre un problème, savoir prendre des décisions, savoir communiquer »² ou encore classées selon des catégories appartenant à « l'organisation, la structuration, la planification, l'autonomie, l'initiative, la création de réseaux de compétences, la perception psychologique de l'autre »³. Enfin, les travaux de Bertrand Schwartz à l'Université de Paris-Dauphine sur les nouvelles qualifications et l'insertion professionnelle des jeunes de très faibles niveaux en 1985, ont contribué à différencier les compétences transversales selon leur appartenance à trois registres :

- Conduites intellectuelles : se rapportent au traitement de l'information. Elles sous-tendent l'action et le contrôle.
- Conduites de l'action : participent à la régulation de l'action.
- Conduites psycho-affectives : capacité à prendre du recul, se décentrer, être en relation avec soi-même et les autres.

Dans le cas du présent projet, nous avons opté pour une catégorisation plus simple avec une dimension très opérationnelle, centrée sur le repérage et la rédaction de compétences transversales qui se déclinent en « capacités transversales », identifiées comme des sous-compétences transversales, elles-mêmes classées par palier sur cinq niveaux selon le degré de complexité dans leur mise en œuvre. Voir le référentiel proposé en annexe.

² SIMONET, Jean et Renée. 1987. *Le management d'une équipe*, Paris, Éditions d'organisation

³ HERMANN, Jean-Paul, GRIESEMANN, Jean-Claude. 2009. *Bilan de compétences : orientation professionnelle*.
http://www.univ-paris3.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHER=1341383519460

De la place des compétences clés dans la démarche

La contribution des compétences clés dans la construction de la compétence est essentielle. Pour autant, les premiers référentiels élaborés dans les 1980 à 2001 se référaient aux savoirs de base, présentés comme un prérequis à l'emploi et à la formation métiers. Leur périmètre était en premier lieu la maîtrise de capacités **linguistiques**, avec pour l'un d'entre eux un élargissement vers le calcul, l'espace/temps et le raisonnement logique.

La troisième décennie (2001-2010), est marquée par la thématique européenne des **compétences clés** qui prend le relais de celle des savoirs de base. Cette thématique répond à différentes préoccupations, l'engagement du conseil européen de Lisbonne en Mars 2000 sur **l'économie de la connaissance**, le renouvellement de l'enquête **PISA (Programme International pour le Suivi des Acquis des élèves)** conduite, en 1997, par l'OCDE, par une nouvelle approche lancée en 2003 : **DeSeCo (Définition et Sélection des Compétences Clés)**. Il s'agit de répondre à la question : "quelles sont les compétences dont nous avons besoin pour réussir dans la vie et contribuer au bon fonctionnement de la société ? Dans la même année, les travaux du Canton de Genève propose un dispositif d'évaluation et de reconnaissance des compétences clés, tandis que le parlement européen définit les huit compétences clés, répertoriées comme "**nécessaires à l'employabilité dans une société fondée sur la connaissance**". La recommandation du Parlement se situe donc sur le même axe que la recherche du canton de Genève. Le **Bureau d'Alphabétisation et de Compétences Essentielles (BACE)** rattaché au Ministère Ressources Humaines et Développement des compétences du Gouvernement du Canada, quant à lui définit neuf compétences essentielles assez proches des huit compétences clés de l'Europe.

Enfin, L'ANLCI (Agence Nationale de Lutte contre l'Illettrisme), sous l'impulsion des Pouvoirs Publics et d'un grand nombre d'OPCA interprofessionnels et professionnels et avec l'accompagnement du cabinet de consultants Récif, a publié en mars 2009 le **Référentiel des Compétences Clés en Situation Professionnelle (RCCSP)**.

Ce référentiel propose un modèle visant à **croiser la description des activités d'un métier ou d'un poste avec les savoirs généraux et appliqués que mobilise la réalisation de ces activités**. Cet élargissement du périmètre linguistique correspond à **deux familles de savoirs** :

- Les **savoirs généraux**, initialement strictement linguistiques, s'enrichissent de savoirs mathématiques tels que le calcul et le repérage dans l'espace/temps.
- Les **savoirs appliqués** apparus pour la première fois dans le référentiel de Genève avec "travailler en équipe" et "encadrer". Le référentiel de compétences clés est le premier à inclure la science et la technologie, le numérique, etc.

Le RCCSP de l'ANLCI, qui a été élaboré avec la participation des entreprises et des fédérations professionnelles, et coordonné par le cabinet Récif, systématise le recours aux « **savoirs appliqués** » puisqu'il en énumère six.

Cet élargissement peut être source d'ambiguïté. **Il ne s'agit en aucun cas d'ajouter des formations techniques ou des formations à la sécurité aux formations générales linguistiques.** Les familles de « savoirs appliqués » s'illustrent de la façon suivante :

- Les **savoirs technologiques** se réfèrent à la mise en œuvre de **raisonnements** liés à l'exercice d'un métier.
- Les **outils numériques** et informatiques sont des savoirs qui ne concernent pas la maîtrise des commandes d'un logiciel donné (traitement de texte ou tableur). Il s'agit d'apprendre à circuler dans une **arborescence de menus**, à manipuler des **tableaux à plusieurs dimensions**...
- Les **attitudes et les comportements** renvoient au registre de la **gestion des relations** : se mettre à la place de l'autre, prendre en compte son point de vue, se maîtriser, affirmer son identité dans le respect des autres...
- Les **gestes, postures et observation** ne sont pas l'apprentissage de l'ergonomie, mais la **représentation de son corps** et le développement de l'acuité des **cinq sens** et de la **mémorisation des observations** : imaginer le fonctionnement des vertèbres du dos, détecter un bruit ou une couleur, mémoriser la disposition des objets...
- L'univers des **règles (sécurité, qualité, hygiène, environnement)** est étranger à la formation « sécurité », c'est, par exemple, faire évoluer les représentations : se protéger, ce n'est pas manquer de courage ou avoir peur, mais **raisonner sur un risque** c'est à dire sur des probabilités. La non maîtrise de la **logique modale** peut sans doute expliquer une grande partie de l'inefficacité des formations à la sécurité et à la qualité.
- **L'ouverture culturelle** est la capacité à se repérer dans différents **systèmes de valeurs** (le sien et celui des autres).

L'on retrouve dans ces compétences clés, constituées de « savoirs généraux » et de « savoirs appliqués » des notions constitutives de la compétence définie comme un « savoir-agir » mobilisant des connaissances, des savoir-faire, des habiletés manuelles, des raisonnements cognitifs, des attitudes socio-affectives, ...) aux fins de résoudre des problèmes en situation professionnelle.

Dans la combinaison des deux types de savoirs « savoirs généraux » et « savoirs appliqués », il n'est pas inutile de rappeler que les « savoirs généraux » sont à la base des connaissances (les connaissances se réfèrent aux modalités de transformation des savoirs par le titulaire d'un métier). Les « savoirs généraux » demeurent des composants incontournables dans la construction des savoir-faire, des capacités et par conséquent des compétences.

Il n'est que de voir l'impossible évolution des salariés privés de l'accès aux « savoirs généraux ». Pour autant, la place incontournable des « savoirs généraux », ne doit pas minimiser la façon dont on doit gérer cette information, la mobiliser pour résoudre un problème.

Il est acquis depuis longtemps maintenant que l'on doit apprendre à apprendre, rechercher de l'information, plutôt que se limiter à la stocker. Les compétences clés soulignent bien l'importance de l'acquisition des « savoirs généraux » et des « savoirs appliqués ».

Pour autant, les savoirs appliqués, tels qu'ils figurent dans le RCCSP, s'apparentent en grande partie aux compétences transversales. La frontière entre lesdits savoirs appliqués et les compétences transversales est ténue.

Ce qui tend à démontrer que les individus en défaut sur les compétences clés (ou en situation d'illettrisme) ne sont pas dépourvus de compétences transversales. Par contre, un individu qui se trouverait en situation d'illettrisme ne pourrait pas disposer à loisir de n'importe quelle compétence transversale. Le degré 3 qui caractérise la sortie de l'illettrisme dans l'usage du RCCSP, n'est pas l'apanage des individus en situation d'illettrisme.

Ce qui tenterait à dire que les compétences transversales acquises ou détenues par les individus en situation d'illettrisme ont été acquises dans des circonstances particulières : mimétisme, imitation etc.

De même certaines compétences transversales sont inaccessibles, ou certains paliers de celles-ci, au motif que certaines compétences transversales nécessitent d'être à minima lecteur et scripteur.

Ainsi, les compétences transversales comme « Apprendre à apprendre », « Construire son projet/parcours professionnel » semblent inaccessibles pour les motifs évoqués. De même, certains paliers de compétences transversales sont difficilement accessibles notamment les 4^{ème} et 5^{ème} paliers. A l'image des 4^{ème} et 5^{ème} paliers de la compétence transversale « Communiquer en toute confiance » : « Capacité à susciter la discussion » - « Capacité à conclure une discussion, un échange », ou encore le 4^{ème} palier de la compétence transversale « Respecter les cadres règlementaires » : « Capacité à optimiser le cadre règlementaire lié à une situation de travail ».

A n'en point douter la frontière entre les compétences clés et les compétences transversales n'est non seulement pas définie mais de surcroît mouvante.

Il n'en est pour preuve les travaux du Parlement européen et du Conseil de l'Union européenne qui, en 2018, ont redéfini, huit compétences transversales nécessaires à l'éducation et la formation tout au long de la vie :

- Compétences en lecture et écriture.
- Compétences multilingues.
- Compétences mathématiques et en sciences, technologie et ingénierie.
- Compétence numérique.
- Compétences personnelles et sociales et capacité d'apprendre à apprendre.
- Compétences citoyennes.
- Compétences entrepreneuriales.
- Compétences relatives à la sensibilité et à l'expression culturelles.

Les huit compétences transversales émanant du Parlement européen et du Conseil de l'Union européenne font état de l'appartenance, sans distinction, des compétences transversales et des compétences clés, à la même famille des compétences transversales.

Analyse des résultats de l'enquête destinée aux salariés intérimaires

837 salariés intérimaires ont été interrogés par Internet, entre le 1^{er} et le 30 juin 2021.

837*
salariés intérimaires

NB : 837 au total, incluant 222 questionnaires « incomplets » (qui n'ont pas terminé le questionnaire) qui ont été réintégrés à l'étude afin d'avoir un maximum de répondants. Ces incomplets ont répondu au moins jusqu'à la Q11 incluse.

Malgré un profil un peu différent, en termes de sexe et de niveau de scolarité, très peu d'écart sur les résultats AVEC les incomplets, ou SANS les incomplets.

Légende des colorations :

X%	Significativement supérieur à la moyenne
X%	Significativement inférieur à la moyenne

Synthèse des caractéristiques des répondants

Les salariés intérimaires :

- 1/3 a moins de 30 ans, et leur profil est légèrement plus masculin.
- Ancienneté dans le travail temporaire variable :
 - 1 sur 5 travaille en intérim depuis moins d'un an
 - Une proportion équivalente depuis + de 10 ans, qui monte même à 1 sur 3 parmi les 40 ans et +

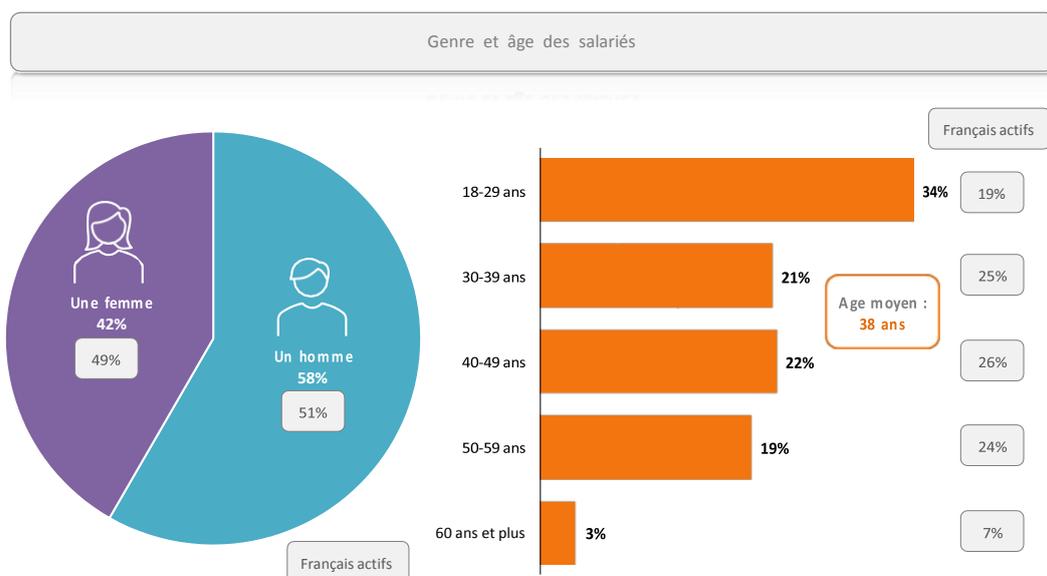
Le travail temporaire :

- Un salarié intérimaire sur 2 déclare travailler très souvent en intérim, surtout les plus de 40 ans, les hommes, et ceux ayant un niveau d'études équivalent ou inférieur au CAP.
- Le 1^{er} secteur est l'industrie, puis viennent les services et le transport/ logistique.

Les compétences transversales :

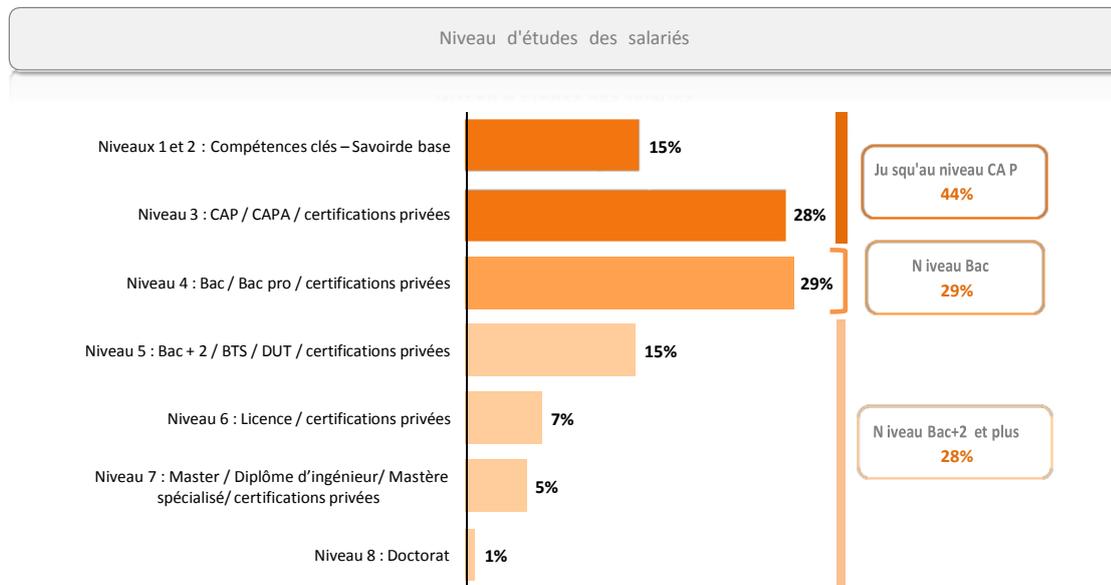
- Globalement, toutes les compétences transversales sont jugées importantes et assez faciles à acquérir :
 - Gérer des situations problématiques est par contre considéré plus difficile comme « Apprendre à apprendre »
 - Tout comme « construire son projet professionnel » mais qui est également le moins important
- Et une grande majorité des salariés intérimaires déclare appliquer ces différents comportements systématiquement, notamment la bonne conduite en situation professionnelle.
- Cela est plus occasionnel pour la capacité à se mettre à la place de l'autre pour comprendre son fonctionnement, autrement dit l'empathie.

Question Q1 : Quel est votre sexe ? Q2. Quelle est votre âge ?



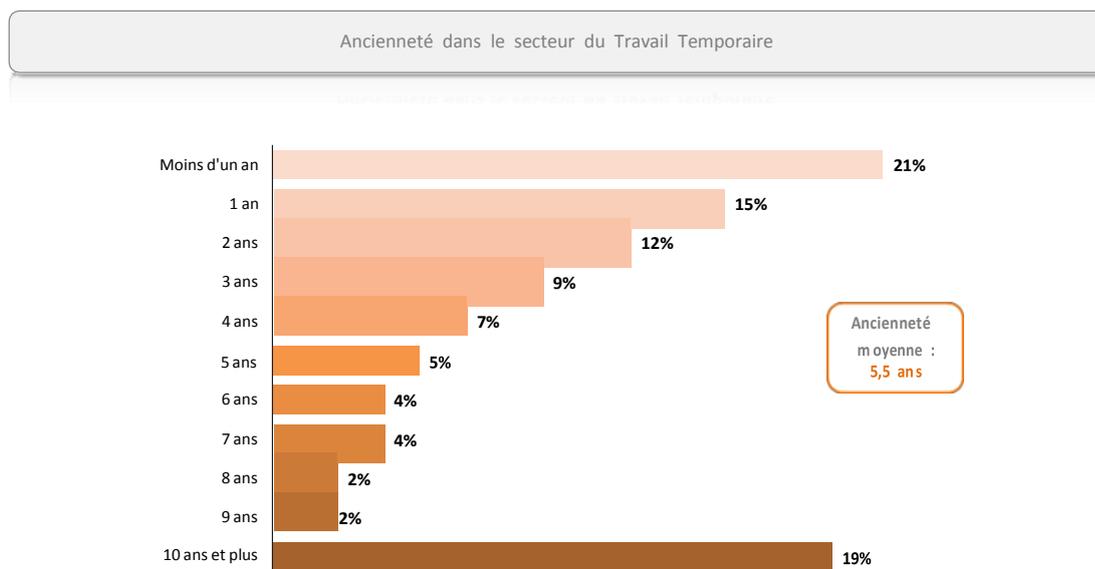
L'âge moyen des répondants est de 38 ans avec une représentativité majoritaire de la tranche des 18-29 ans qui dépasse le tiers des répondants (34%). Cette tranche est surreprésentée au regard des statistiques nationales où la tranche des 18-29 ans représente 19% des actifs en France. Les deux tranches 50-59 ans et 60 ans et plus sont moins représentées dans l'échantillon. L'enquête effectuée en ligne pourrait expliquer en partie que ces tranches se soient moins engagées à y répondre qu'une population plus jeune, plus aguerrie avec les questionnaires en ligne.

Question Q5 : Quel est votre niveau de scolarité ? (Une seule réponse possible)



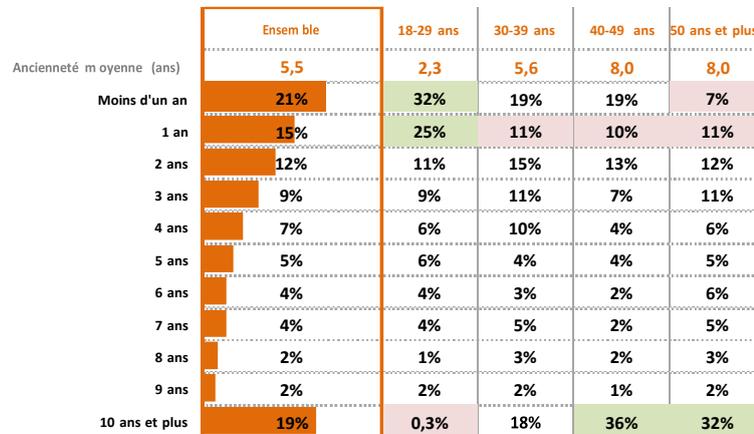
Il est intéressant d'observer que 15% de l'échantillon des répondants disposent d'un niveau de scolarité inférieur au niveau 3 (CAP). Les détenteurs d'une certification de niveau 3 (CAP) et 4 (Bac) sont majoritaires. Ils représentent à eux deux plus de la moitié des répondants (57%). Si les niveaux Bac + 2 et plus représentent 28% des répondants, ils sont majoritairement composés des détenteurs d'une certification de niveau 5 (Bac + 2), à hauteur de 15%. Ce panel de répondants est pertinent du point de vue statistique.

Question Q3 : Quelle est votre ancienneté dans le secteur du travail temporaire (première inscription dans une agence) ?



L'ancienneté moyenne des répondants dans le travail intérimaire est 5,5 ans. Si 21% des intérimaires ont moins d'un an d'ancienneté, ceux qui totalisent plus de 10 ans d'ancienneté arrivent rapidement en deuxième position avec une représentation de 19% de l'échantillon. Presque la moitié (48%) des répondants totalisent 2 ans et moins d'ancienneté.

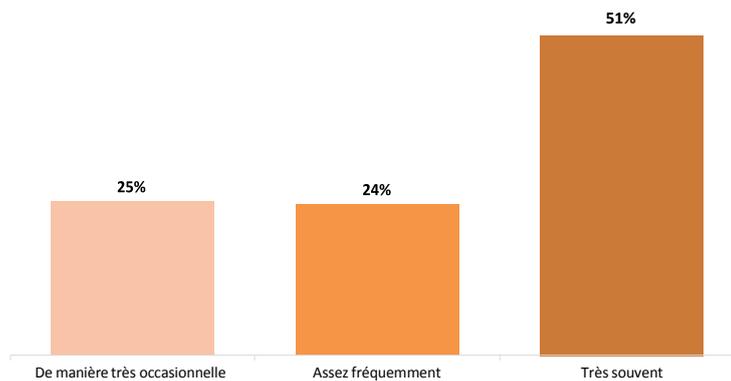
Ancienneté dans le secteur du Travail Temporaire selon l'âge des salariés



La population d'intérimaires qui dispose d'une ancienneté de 10 ans et plus est âgée de 40 ans et plus. Cette tranche d'âge représente presque la moitié des intérimaires disposant de plus de 10 ans d'ancienneté. Par ailleurs, la tranche d'âge qui totalise 1 an et moins d'ancienneté se situe chez les 18-29 ans. Cette tranche d'âge totalise à elle seule plus de la moitié (57%) des intérimaires disposant de peu d'ancienneté.

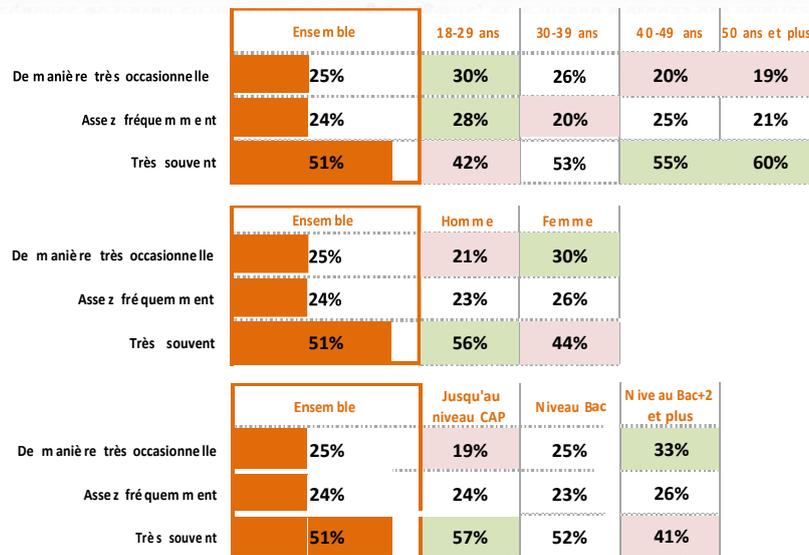
Question Q4 : Est-ce que sur une année vous travaillez en intérim :

Fréquence de travail en intérim



Plus de la moitié de l'échantillon ayant répondu au questionnaire effectue très souvent des missions en intérim, tandis que ceux qui travaillent en intérim de façon fréquente et de manière très occasionnelle se répartissent à parité.

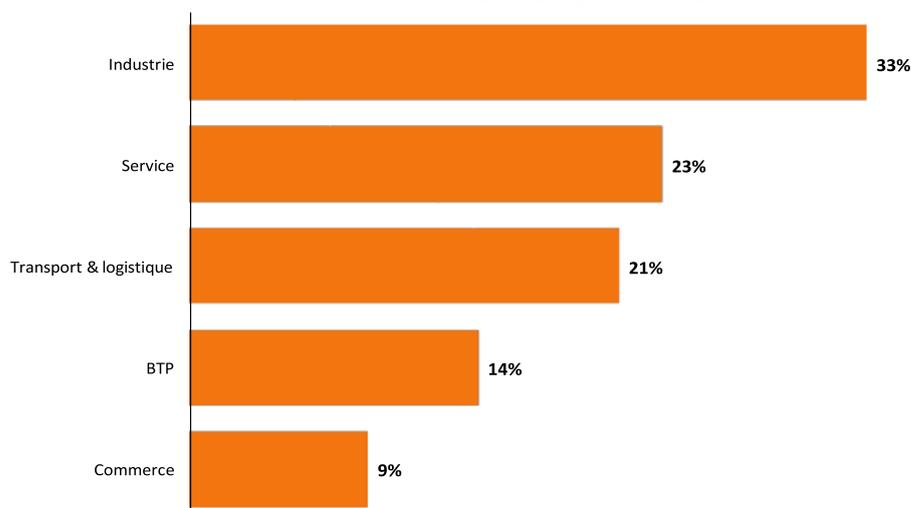
Fréquence de travail en intérim selon l'âge, le genre, et le niveau d'études des salariés



La fréquence de travail en intérim augmente avec l'âge. Les salariés intérimaires qui effectuent très souvent des missions en intérim se situent majoritairement dans la tranche d'âge des 40 ans et plus. 55% des salariés intérimaires de 40 à 49 ans effectuent très souvent des missions d'intérim. Ce pourcentage atteint 60% pour la tranche d'âge des 50 ans et plus.

Question Q6 : Dans quel secteur professionnel effectuez-vous en priorité vos missions d'intérim ? (Une seule réponse possible)

Secteurs professionnels des missions effectuées en priorité



Les missions sont effectuées en priorité dans le secteur de l'industrie qui représente un tiers des missions, puis dans les services et le transport/logistique. A eux trois, ces secteurs professionnels représentent 77% du total des missions effectuées.

Secteurs professionnels des missions effectuées en priorité selon l'âge et le genre des salariés

	Ensemble	18-29 ans	30-39 ans	40-49 ans	50 ans et plus
Industrie	33%	32%	32%	37%	32%
Service	23%	24%	20%	19%	28%
Transport & logistique	21%	24%	21%	19%	19%
BTP	14%	10%	20%	17%	13%
Commerce	9%	11%	7%	8%	8%

	Ensemble	Homme	Femme
Industrie	33%	35%	30%
Service	23%	12%	39%
Transport & logistique	21%	25%	16%
BTP	14%	23%	1%
Commerce	9%	6%	13%

Le secteur de l'industrie est très présent auprès des quarantenaires, tandis que les services sont davantage représentés chez les plus de 50 ans ainsi que chez les femmes. A noter qu'il y a peu de décalage entre hommes et femmes en ce qui concerne les missions effectuées dans le secteur de l'industrie. Ce qui n'est pas le cas dans le secteur du commerce où les femmes sont deux fois plus importantes que les hommes. A contrario les femmes sont très peu présentes dans le secteur du BTP. Pour rappel, les **femmes** ne représentent encore que 12,3% des effectifs dans le bâtiment en 2018 selon la Fédération Française du Bâtiment (FFB).

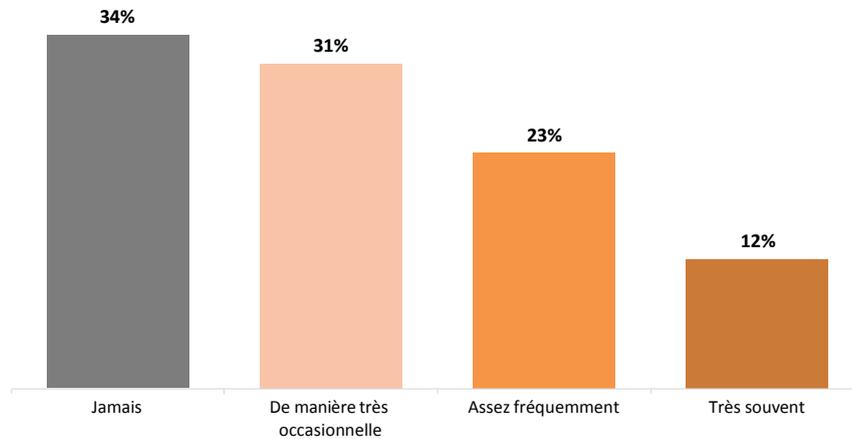
Secteurs professionnels des missions effectuées en priorité selon le niveau études des salariés

	Ensemble	Jusqu'au niveau CAP	Niveau Bac	Niveau Bac+2 et plus
Industrie	33%	36%	34%	28%
Service	23%	15%	20%	39%
Transport & logistique	21%	21%	27%	16%
BTP	14%	21%	10%	7%
Commerce	9%	7%	9%	10%

Les salariés avec un niveau d'études Bac+2 ou plus travaillent plus que les autres dans le secteur du service. A l'inverse, ceux ayant un niveau CAP ou moins sont très présents dans le BTP. Dans le secteur du transport et logistique, les salariés intérimaires de niveau Bac sont les plus représentés. Les tranches d'âge sont représentées de façon équilibrée dans le secteur du commerce.

Question Q7. Vous arrive-t-il de travailler dans des secteurs ou sur des métiers différents ?

Fréquence de travail sur des secteurs / métiers différents

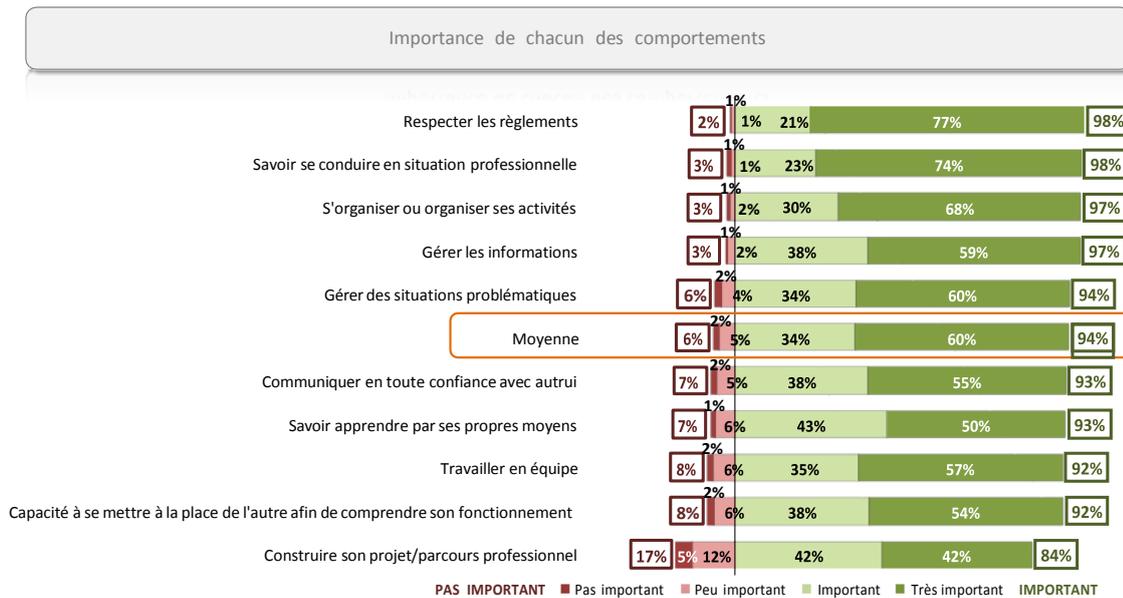


Plus d'un tiers des salariés intérimaires déclare ne jamais intervenir dans des secteurs ou sur des métiers différents de ceux sur lesquels ils ont l'habitude d'intervenir. Un autre tiers change de façon très occasionnelle de secteur voire d'emploi. Le dernier tiers des répondants change assez fréquemment, voire très souvent de secteur ou de métier lors des missions effectuées.

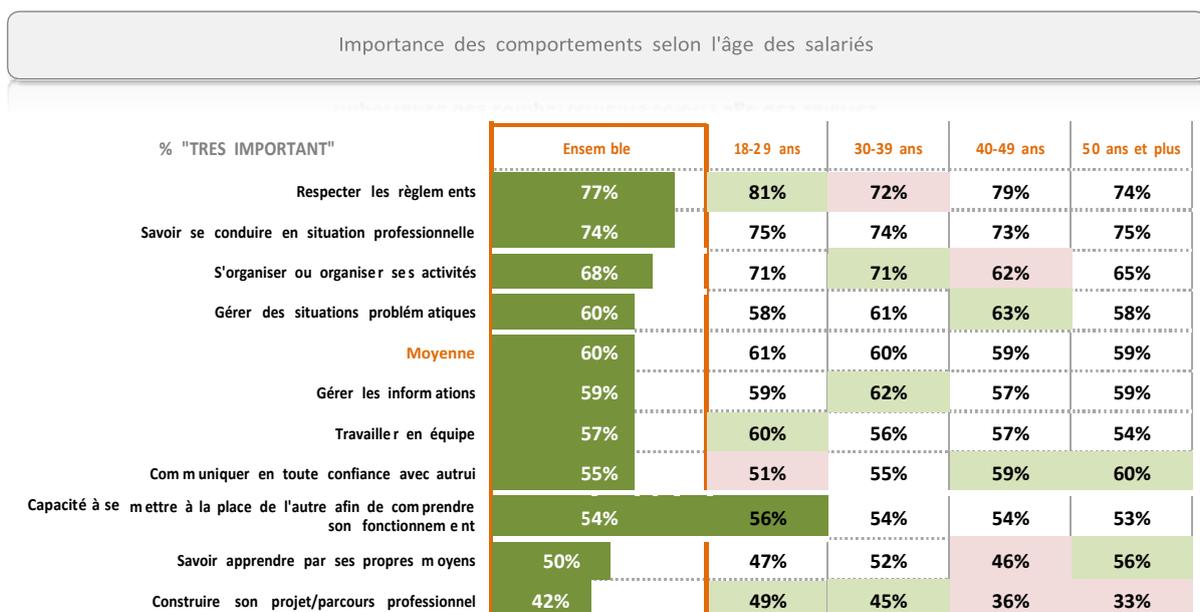
Les comportements attendus par les entreprises

Importance accordée aux comportements lors de la réalisation des missions

Question Q10. Indiquez pour chacun d'entre eux, l'importance que vous leur accordez dans la réalisation de vos missions.



Si tous les comportements présentés **sont jugés importants par les salariés intérimaires** le respect des règlements, savoir se conduire en situation professionnelle, et dans une moindre mesure savoir s'organiser sont davantage considérés comme très importants. En dessous de la moyenne les comportements concernant la communication en toute confiance avec autrui, savoir apprendre par ses propres moyens et travailler en équipe sont jugés, dans une certaine mesure, moins importants que les autres cités précédemment. Construire son projet professionnel vient clore la série. Le choix du travail intérimaire revient en partie à confier la construction de son parcours ou projet professionnel aux agences d'emploi. Il s'agit d'une externalisation du développement de son parcours où les choix sont largement effectués par des tiers : activités professionnelles, formation etc.



Le respect des règlements est un comportement jugé très important auprès des salariés intérimaires de moins de 30 ans.

Importance des comportements selon le genre des salariés

% "TRES IMPORTANT"	Ensemble	Homme	Femme
Respecter les règlements	77%	77%	77%
Savoir se conduire en situation professionnelle	74%	74%	75%
S'organiser ou organiser ses activités	68%	68%	68%
Gérer des situations problématiques	60%	62%	57%
Moyenne	60%	60%	60%
Gérer les informations	59%	59%	59%
Travailler en équipe	57%	56%	59%
Communiquer en toute confiance avec autrui	55%	55%	57%
Capacité à se mettre à la place de l'autre afin de comprendre son fonctionnement	54%	52%	58%
Savoir apprendre par ses propres moyens	50%	49%	52%
Construire son projet/parcours professionnel	42%	45%	38%

L'empathie qui consiste à se mettre à la place de l'autre afin de comprendre son comportement est jugée plus importante pour les femmes.

Importance des comportements selon le niveau d'études des salariés

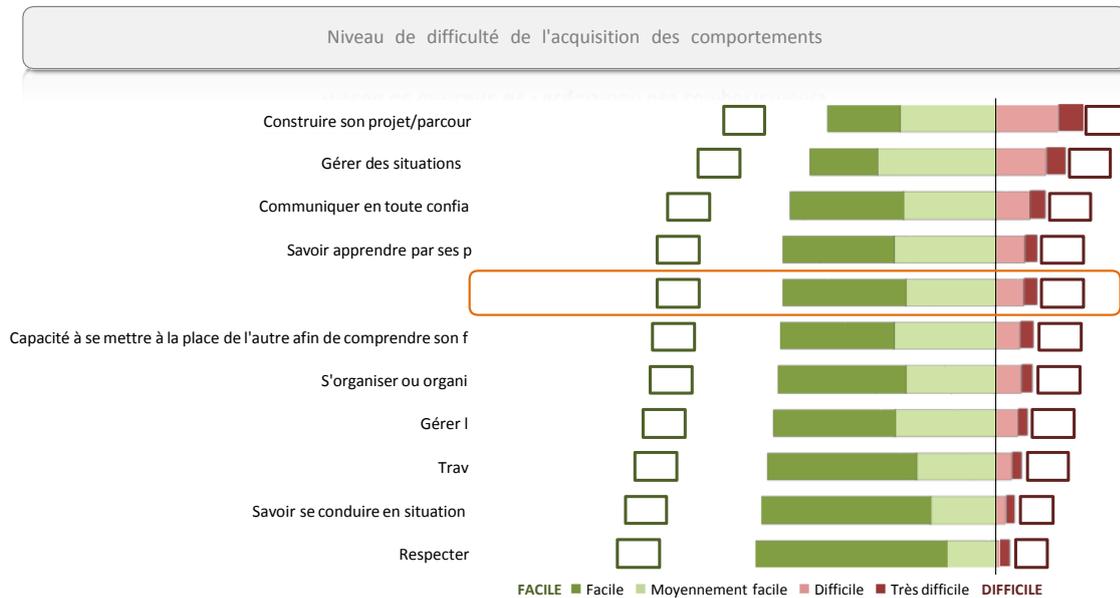
% "TRES IMPORTANT"	Ensemble	Jusqu'au niveau CAP	Niveau Bac	Niveau Bac+2 et plus
Respecter les règlements	77%	81%	76%	72%
Savoir se conduire en situation professionnelle	74%	75%	75%	72%
S'organiser ou organiser ses activités	68%	67%	67%	70%
Gérer des situations problématiques	60%	60%	60%	59%
Moyenne	60%	61%	60%	57%
Gérer les informations	59%	61%	60%	57%
Travailler en équipe	57%	58%	59%	53%
Communiquer en toute confiance avec autrui	55%	57%	52%	56%
Capacité à se mettre à la place de l'autre afin de comprendre son fonctionnement	54%	54%	58%	52%
Savoir apprendre par ses propres moyens	50%	53%	48%	48%
Construire son projet/parcours professionnel	42%	46%	43%	35%

Les salariés ayant les niveaux d'études les moins élevés accordent encore plus d'importance au respect des règlements

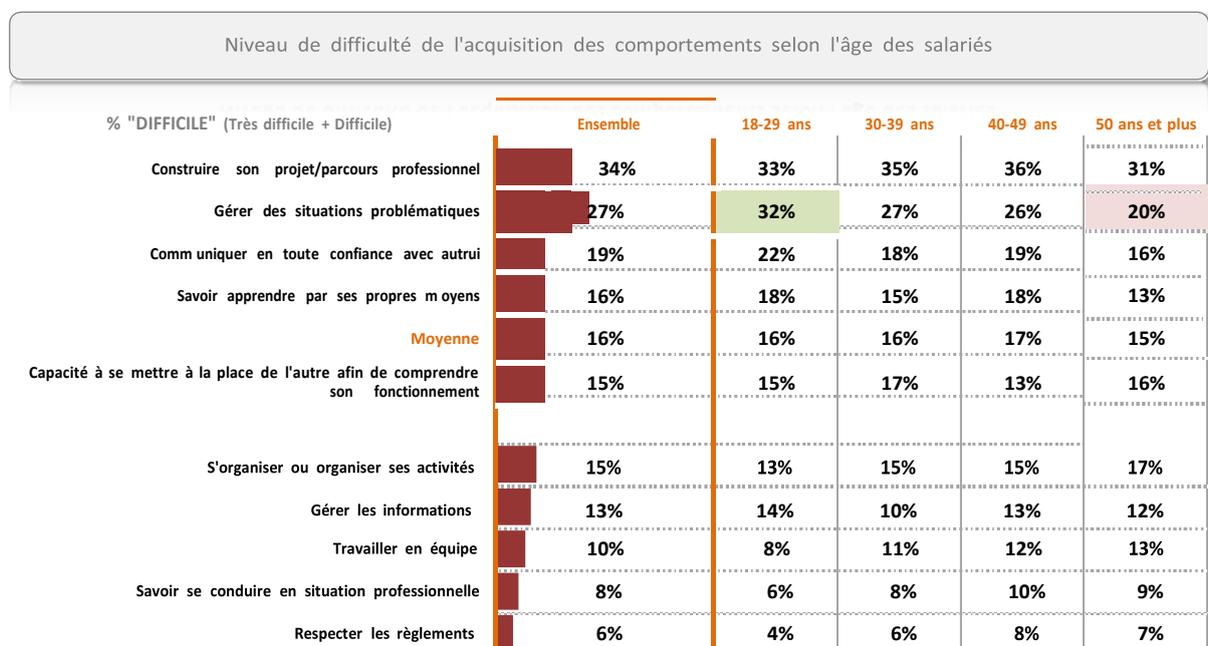
Les comportements attendus par les entreprises

Niveau de difficulté d'acquisition des comportements

Question Q11. Indiquez pour chaque comportement, si vous pensez que ce comportement est plus ou moins difficile à acquérir.



Globalement, les comportements présentés sont considérés comme assez facile à acquérir. Les plus difficiles à acquérir concernent la construction du projet professionnel suivie de la gestion des situations problématiques, de la communication en toute confiance avec autrui et enfin par la capacité à apprendre par ses propres moyens, autrement dit : « Apprendre à apprendre ».



Le critère de l'âge n'est pas réellement discriminant, seule la gestion des situations problématiques apparaît difficile à acquérir par une plus grande proportion de salariés de moins de 30 ans.

Niveau de difficulté de l'acquisition des comportements selon le genre des salariés

% "DIFFICILE" (Très difficile + Difficile)	Ensemble	Homme	Femme
Construire son projet/parcours professionnel	34%	36%	31%
Gérer des situations problématiques	27%	27%	27%
Communiquer en toute confiance avec autrui	19%	19%	20%
Savoir apprendre par ses propres moyens	16%	17%	15%
Moyenne	16%	17%	15%
Capacité à se mettre à la place de l'autre afin de comprendre son fonctionnement	15%	16%	14%
S'organiser ou organiser ses activités			14%
Gérer les informations			12%
Travailler en équipe			10%
Savoir se conduire en situation professionnelle			6%
Respecter les règlements			4%

De même, il n'y a aucune différence significative selon le genre en termes de difficulté d'acquisition des comportements.

Niveau de difficulté de l'acquisition des comportements selon le niveau d'études des salariés

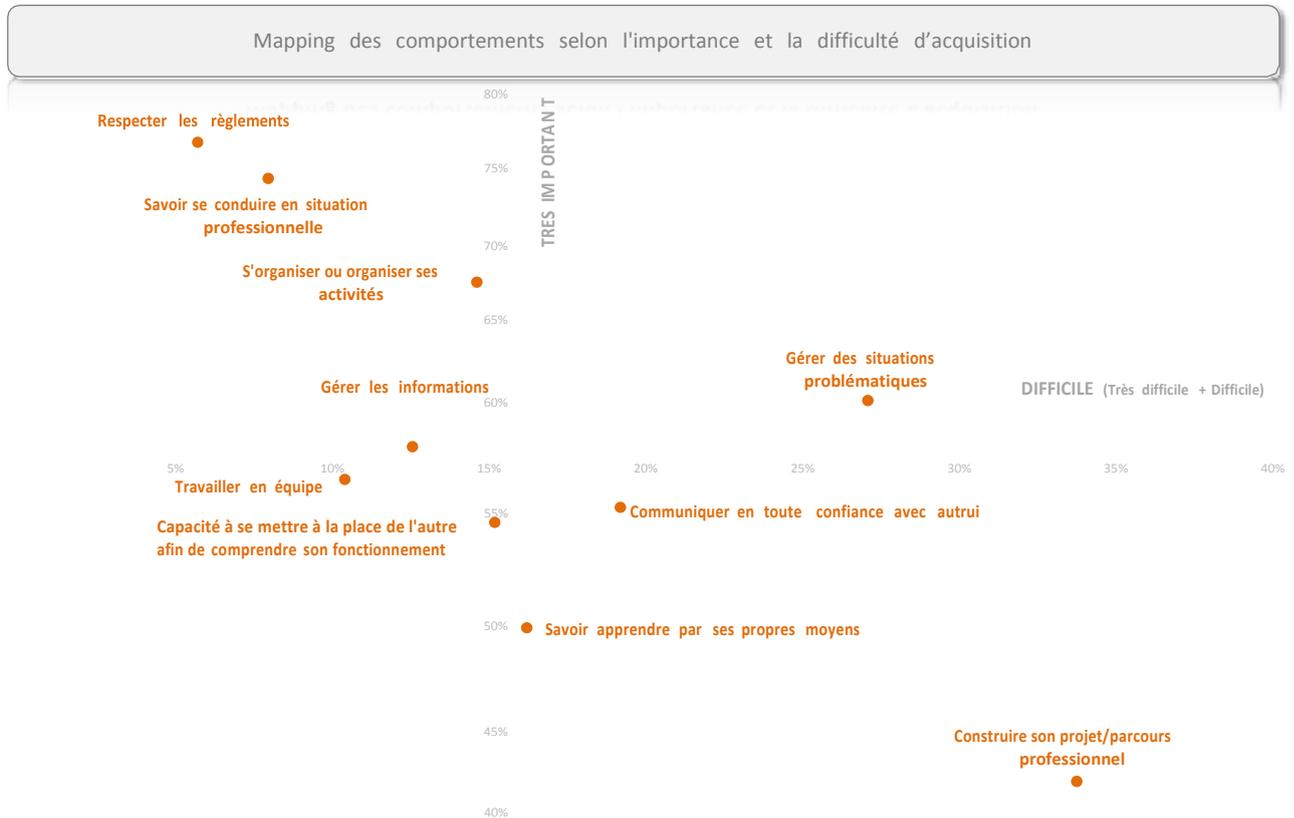
% "DIFFICILE" (Très difficile + Difficile)	Ensemble	Jusqu'au niveau CAP	Niveau Bac	Niveau Bac+2 et plus
Construire son projet/parcours professionnel	34%	30%	27%	47%
Gérer des situations problématiques	27%	20%	27%	38%
Communiquer en toute confiance avec autrui	19%	15%	16%	28%
Savoir apprendre par ses propres moyens	16%	14%	16%	20%
Moyenne	16%	15%	14%	22%
Capacité à se mettre à la place de l'autre afin de comprendre son fonctionnement	15%	14%	13%	21%
S'organiser ou organiser ses activités				18%
Gérer les informations				20%
Travailler en équipe				10%
Savoir se conduire en situation professionnelle				9%
Respecter les règlements				5%

Les salariés intérimaires ayant les niveaux d'études les plus élevés (Bac+2 et plus) sont plus nombreux à juger ces comportements comme difficiles à acquérir.

Mapping des comportements selon l'importance et la difficulté

Question Q10. Indiquez pour chacun d'entre eux, l'importance que vous leur accordez dans la réalisation de vos missions.

Question Q11. Indiquez pour chaque comportement, si vous pensez que ce comportement est plus ou moins difficile à acquérir.

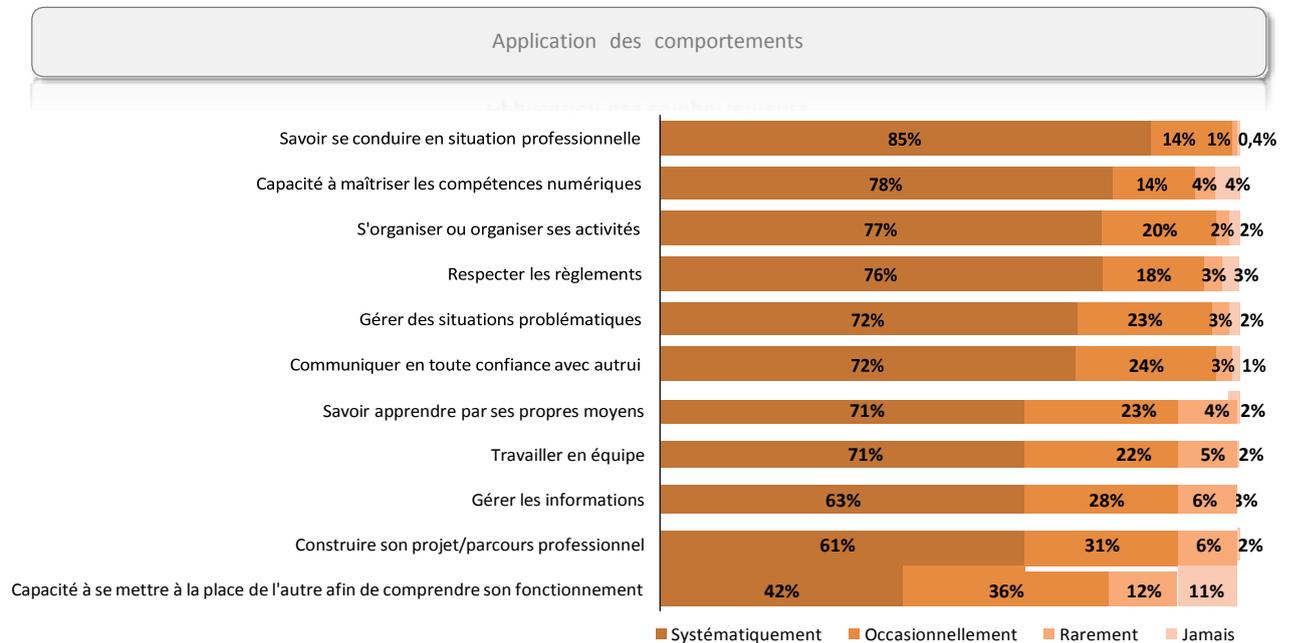


Parmi les compétences transversales jugées comme importantes par les salariés intérimaires figurent en bonne place le respect des règles, la capacité à savoir se conduire en situation professionnelle, ainsi que la capacité à s'organiser ou organiser ses activités.

Quant aux compétences transversales difficiles à acquérir, selon les répondants, figurent la communication avec autrui en toute confiance, mais surtout la gestion des situations problématiques ainsi que la capacité à construire son projet/parcours professionnel. « Apprendre à apprendre » proposés aux salariés intérimaires sous l'intitulé « Savoir apprendre par ses propres moyens », est jugé comme peu important et difficile à acquérir. Les compétences transversales qui ont trait au développement de ses propres compétences, comme construire son projet professionnel ou apprendre à apprendre sont estimées, certes complexes à acquérir, mais de surcroit pas importantes.

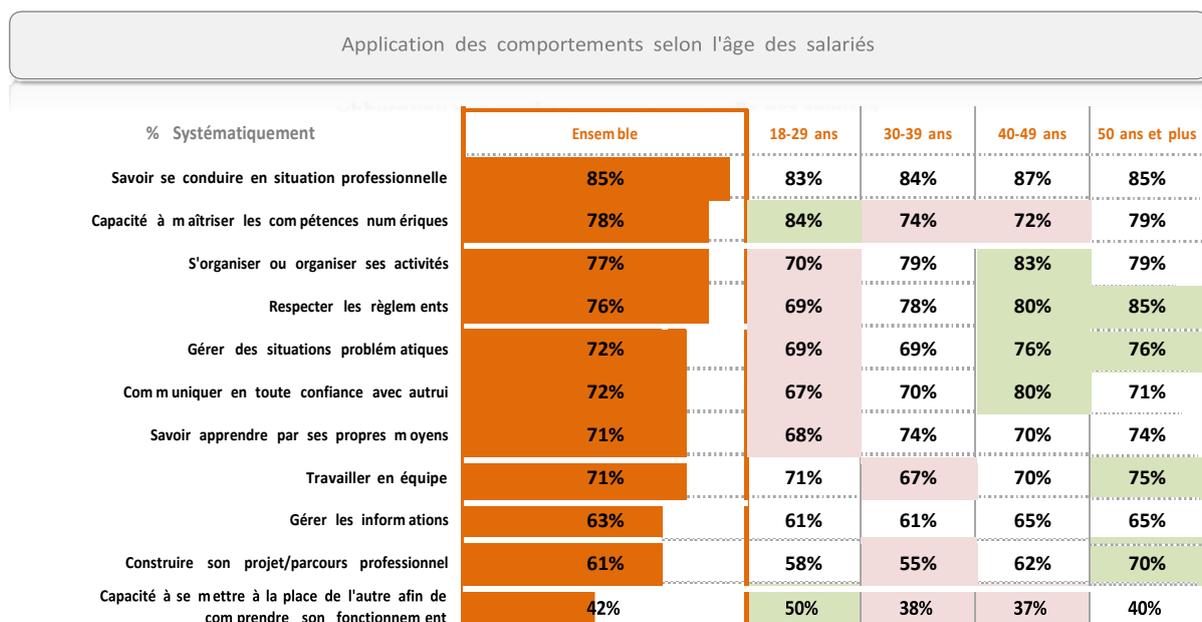
L'application des différents comportements

Question Q12. Indiquez pour chacun des comportements suivants, si vous pensez détenir ce comportement ou pas.



NB : Les résultats affichés représentent la moyenne de tous les items évalués pour chacun des thèmes présentés ci-dessus.

Ces comportements sont systématiquement appliqués par plus de la moitié des salariés intérimaires, sauf l'empathie ou la capacité à se mettre à la place de l'autre.



Les compétences numériques demeurent davantage détenues par la tranche des répondants de moins de 30 ans. Par ailleurs, la capacité à respecter les règlements est davantage l'apanage des salariés âgés de 40 ans et plus. Dans une moindre mesure, la gestion des situations problématiques et la communication avec autrui en toute confiance sont davantage appliquées par les salariés intérimaires âgés de 40 ans et plus pour la première compétence transversale et pour les salariés intérimaires dont l'âge se situe entre 40 et 49 ans pour la seconde compétence transversale.

Application des comportements selon le genre des salariés			
% Systématiquement	Ensemble	Homme	Femme
Savoir se conduire en situation professionnelle	85%	85%	85%
Capacité à maîtriser les compétences numériques	78%	74%	85%
S'organiser ou organiser ses activités	77%	76%	78%
Respecter les règlements	76%	79%	73%
Gérer des situations problématiques	72%	75%	67%
Communiquer en toute confiance avec autrui	72%	71%	74%
Savoir apprendre par ses propres moyens	71%	72%	71%
Travailler en équipe	71%	72%	69%
Gérer les informations	63%	62%	64%
Construire son projet/parcours professionnel	61%	59%	64%
Capacité à se mettre à la place de l'autre afin de comprendre son fonctionnement	42%	44%	39%

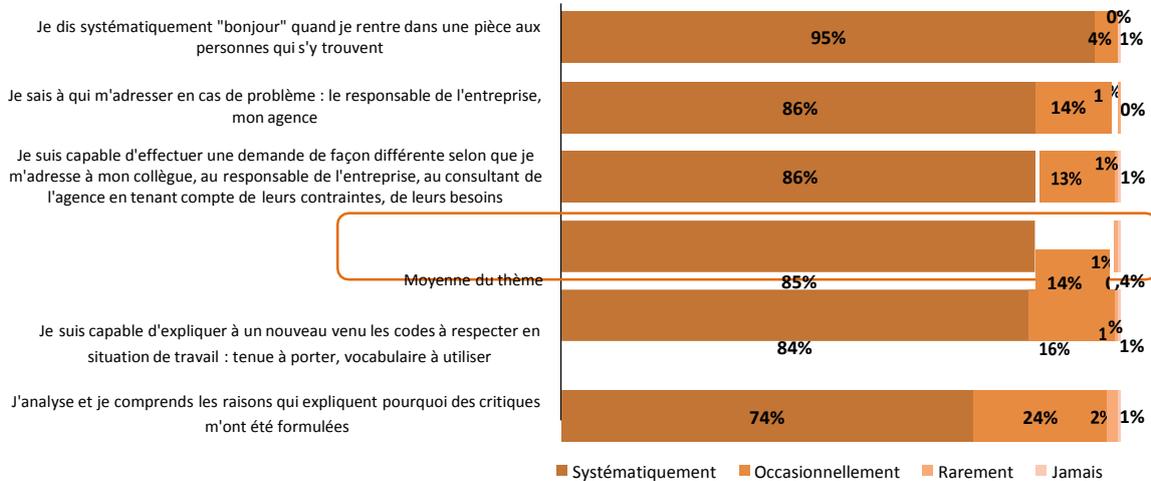
Les femmes sont plus nombreuses à maîtriser les compétences numériques systématiquement, alors que les hommes sont mieux positionnés sur la gestion des situations problématiques.

Application des comportements selon le niveau d'études des salariés				
% Systématiquement	Ensemble	Jusqu'au niveau CAP	Niveau Bac	Niveau Bac+2 et plus
Savoir se conduire en situation professionnelle	85%	88%	82%	83%
Capacité à maîtriser les compétences numériques	78%	71%	79%	89%
S'organiser ou organiser ses activités	77%	79%	73%	77%
Respecter les règlements	76%	82%	77%	71%
Gérer des situations problématiques	72%	74%	68%	72%
Communiquer en toute confiance avec autrui	72%	73%	75%	68%
Savoir apprendre par ses propres moyens	71%	72%	74%	67%
Travailler en équipe	71%	74%	70%	69%
Gérer les informations	63%	63%	67%	58%
Construire son projet/parcours professionnel	61%	63%	62%	57%
Capacité à se mettre à la place de l'autre afin de comprendre son fonctionnement	42%	42%	43%	39%

La capacité à maîtriser les compétences numériques est plus systématiquement détenue par les salariés dont le niveau d'études est supérieur ou égal à bac+2. Par ailleurs, on observe que la capacité à respecter les règlements est davantage le fait des salariés intérimaires dont le niveau d'étude est inférieur ou égal au niveau CAP (Niveau 3 du Cadre Européen de Certification).

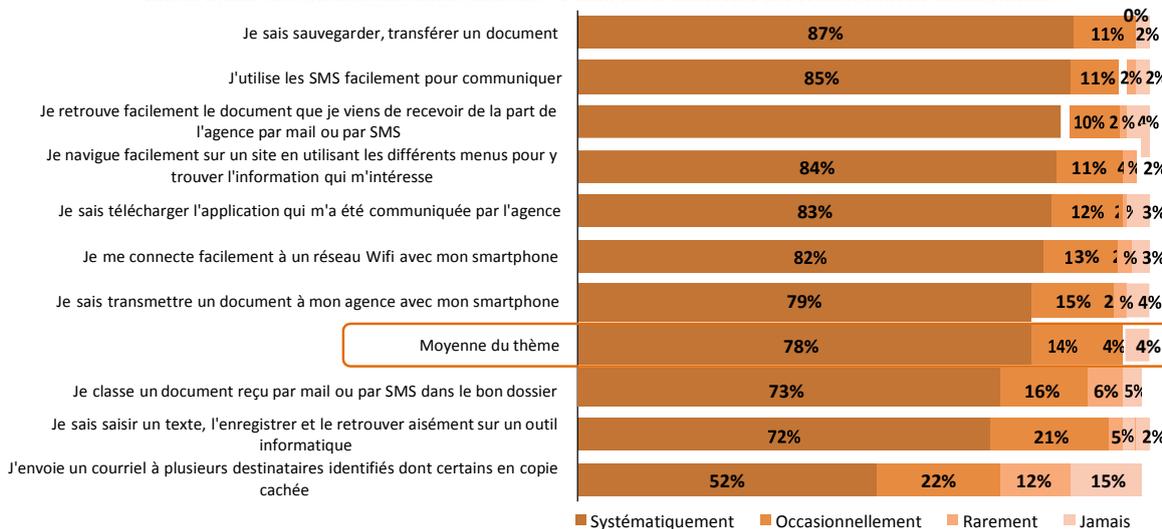
L'application des différents comportements détaillés

Application des comportements détaillés : **Savoir se conduire en situation professionnelle**



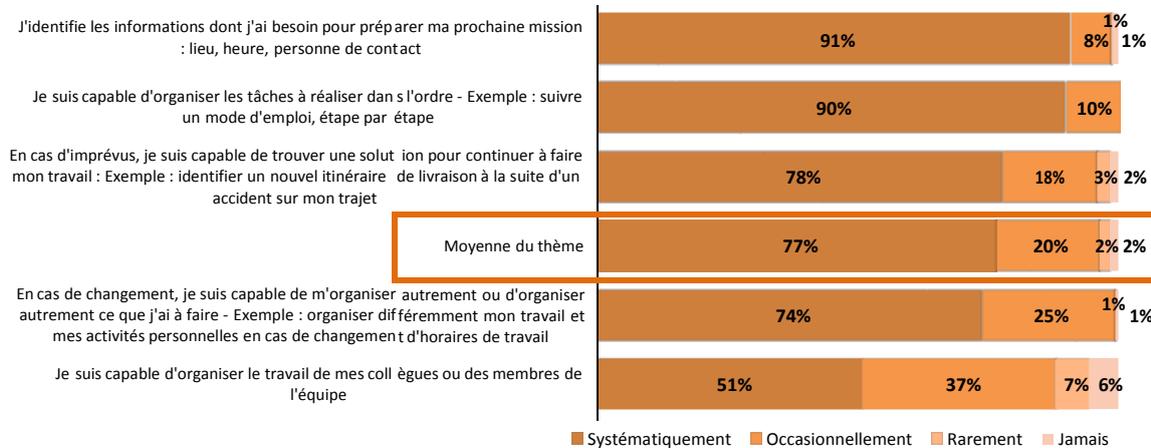
La bonne conduite en situation professionnelle est systématiquement appliquée par une grande majorité des salariés intérimaires. L'analyse des retours faits sur son travail est un peu plus occasionnelle que les autres points. Par ailleurs, la première capacité transversale devrait avoisiner les 100%, dans ce qu'elle traduit de plus élémentaire en matière de relation, mais surtout de politesse. Même constat en ce qui concerne l'identification du bon interlocuteur dans une relation tripartite qui fonde le quotidien des salariés intérimaires.

Application des comportements détaillés : **Capacité à maîtriser les compétences numériques**



Les compétences numériques sont systématiquement utilisées par une large majorité des intérimaires, dès lors qu'elles relèvent de l'usage d'un téléphone portable, notamment comme moyen de communication entre le salarié et l'agence d'emploi. Pour autant, 15% des répondants ne maîtrise facilement l'usage du SMS. Ce pourcentage est préoccupant ramené à l'échelle de la population globale des salariés intérimaires. Sachant par ailleurs que notre panel de répondants dispose de quelques compétences en informatique pour avoir répondu à ce questionnaire en ligne.

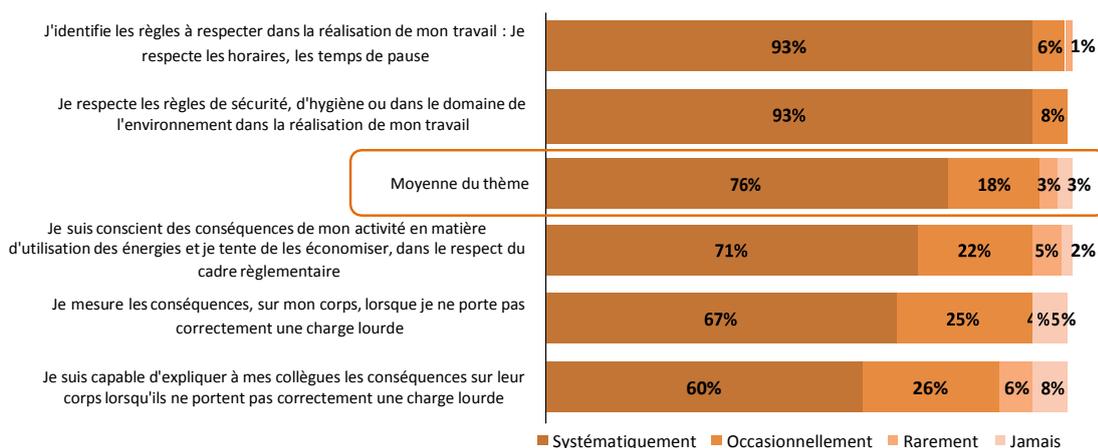
Application des comportements détaillés : S'organiser ou organiser ses activités



La préparation « pratique » de la prochaine mission est systématiquement réalisée par la quasi-totalité des salariés. Il en est de même de la capacité à organiser les tâches dans l'ordre. Pour autant, 10% des répondants identifie avec peine, les informations dont ils ont besoin pour effectuer leur prochaine mission. De même, presque un quart des répondants éprouvent des difficultés à trouver une solution en cas d'imprévus.

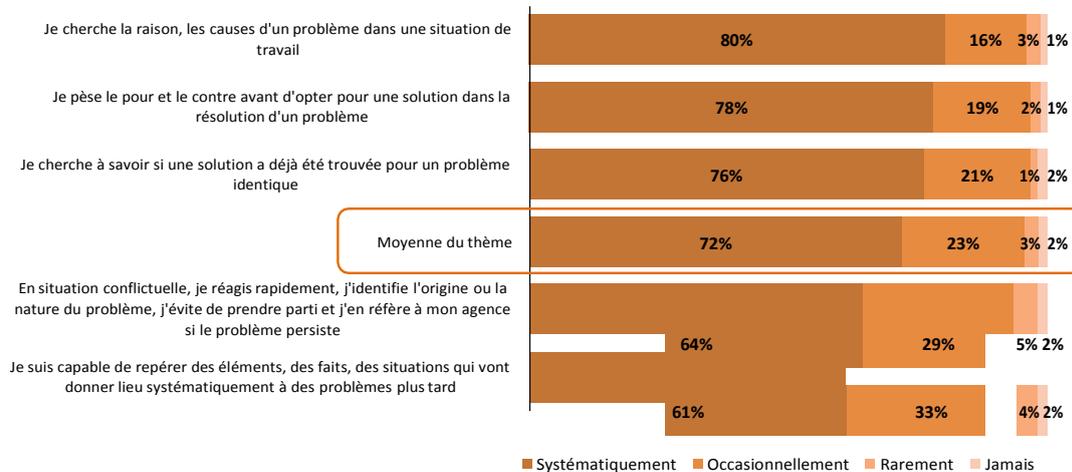
La capacité à organiser le travail des collègues est moins appliquée, elle demeure néanmoins liée à une fonction d'animation d'équipe qui n'est pas endossée par la majorité des salariés intérimaires.

Application des comportements détaillés : Respecter les règlements



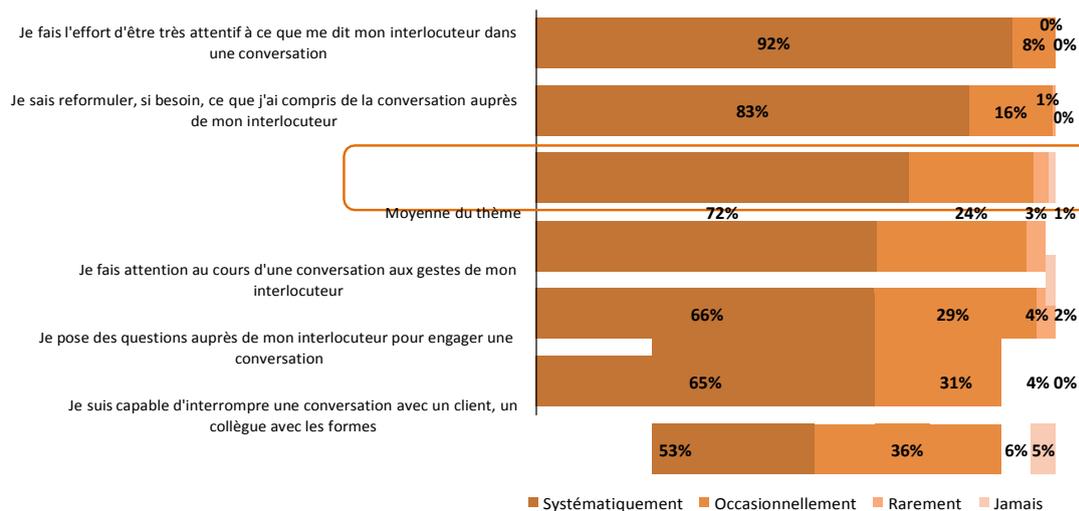
Le respect des règles est quasi-systématique pour tous. Toutefois, 7% des répondants n'identifie pas les règles fondamentales dans l'exercice de leurs activités : horaires notamment. La mesure des conséquences liées au port de charges est très loin d'être appréhendée..

Application des comportements détaillés : **Gérer des situations problématiques**



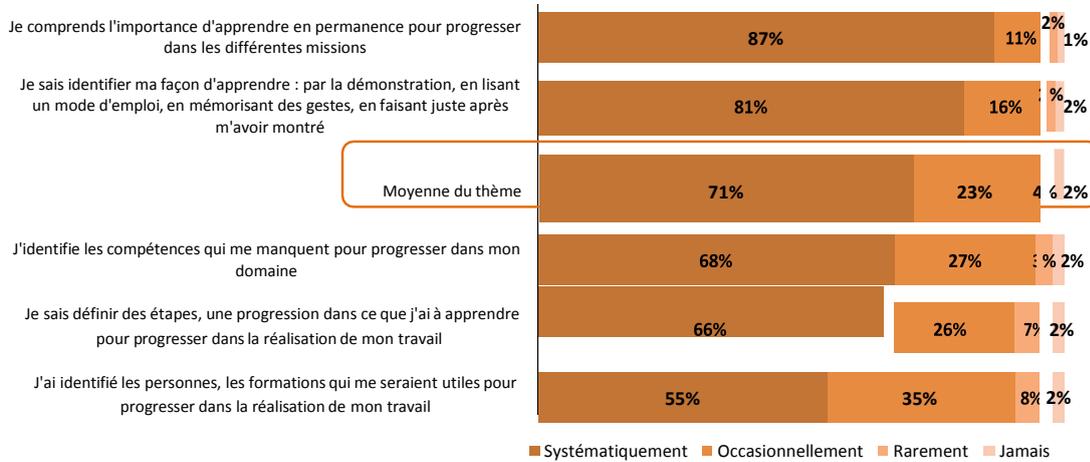
Huit salariés intérimaires sur dix cherchent systématiquement les causes du problème et presque autant prennent le temps de la réflexion avant d'opter pour une solution. Pour autant, 20% ne cherchent pas les causes d'un problème et optent pour une solution, sans laisser de place à la réflexion. Identifier à l'avance les situations qui pourront donner lieu à des problèmes est réalisé par seulement six intérimaires sur dix. Cette dernière capacité transversale est directement liée à la capacité à anticiper.

Application des comportements détaillés : **Communiquer en toute confiance avec autrui**



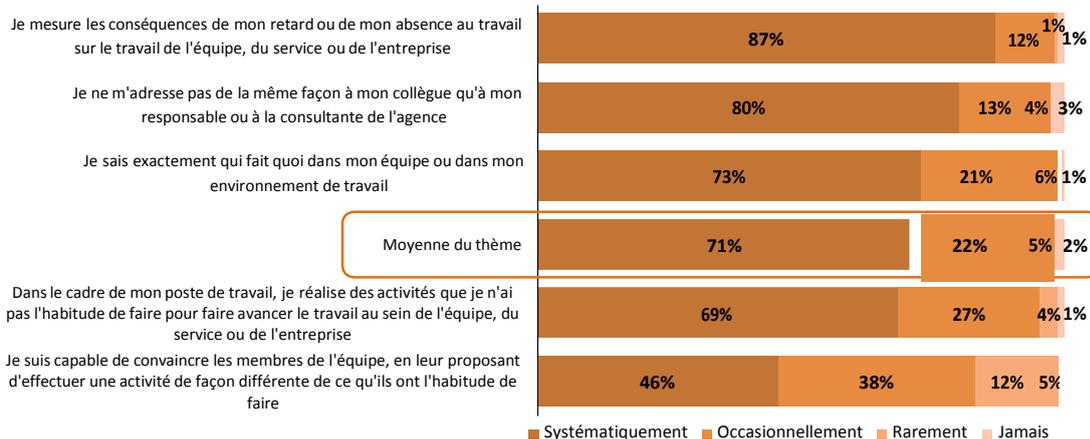
L'attention lors d'une conversation est quasi-systématique pour tous, mais seule la moitié des salariés intérimaires se dit capable d'interrompre systématiquement « avec les formes » une conversation.

Application des comportements détaillés : Savoir apprendre par ses propres moyens



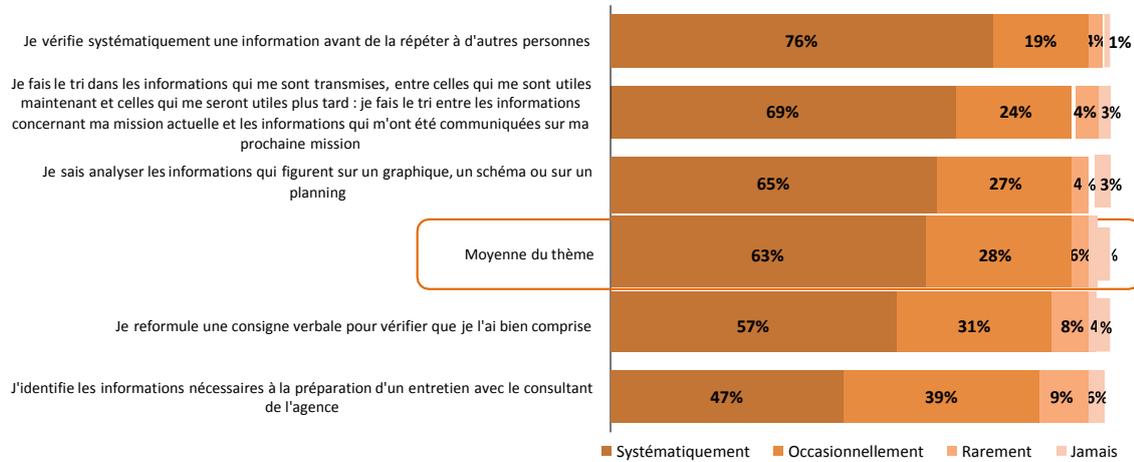
Une grande majorité des salariés intérimaires comprend l'importance d'apprendre en permanence pour progresser. Toutefois, 13% des répondants n'en voient pas l'utilité. Seulement la moitié des répondants sait systématiquement identifier les ressources susceptibles de contribuer à les aider à progresser ou à développer leurs compétences.

Application des comportements détaillés : Travailler en équipe



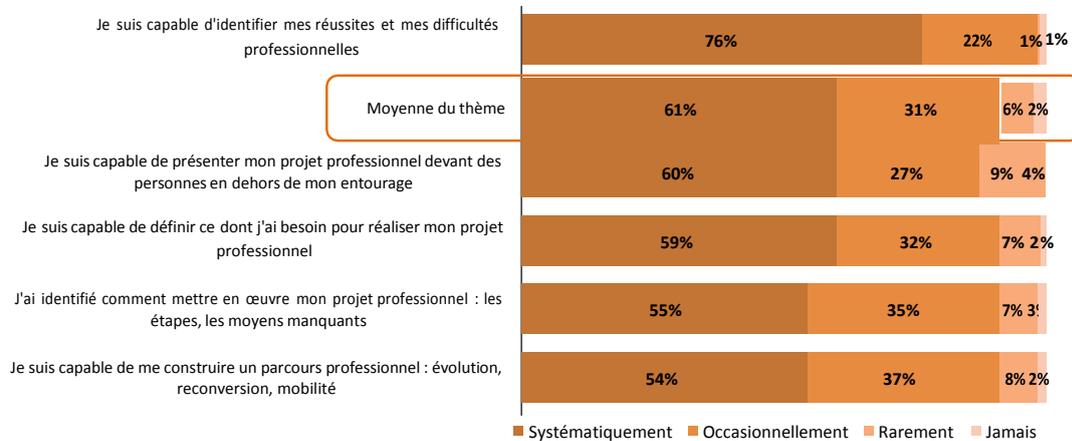
Les 87% de répondants qui mesurent les conséquences d'un retard sur le travail de l'équipe ou le bon fonctionnement de l'entreprise, auraient tendance à minimiser le fait qu'environ 15% des répondants n'en mesurent pas les effets, ni les répercussions. De même, 28% des répondants ignorent le rôle ou la fonction des personnes qui se trouvent dans leur environnement de travail. A leur corps défendant, les salariés intérimaires ne sont qu'un acteur de la relation tripartite. Si le processus d'intégration des intérimaires s'effectuait systématiquement, il est fort probable que les réponses à ces questions seraient quelque peu différentes.

Application des comportements détaillés : Gérer les informations



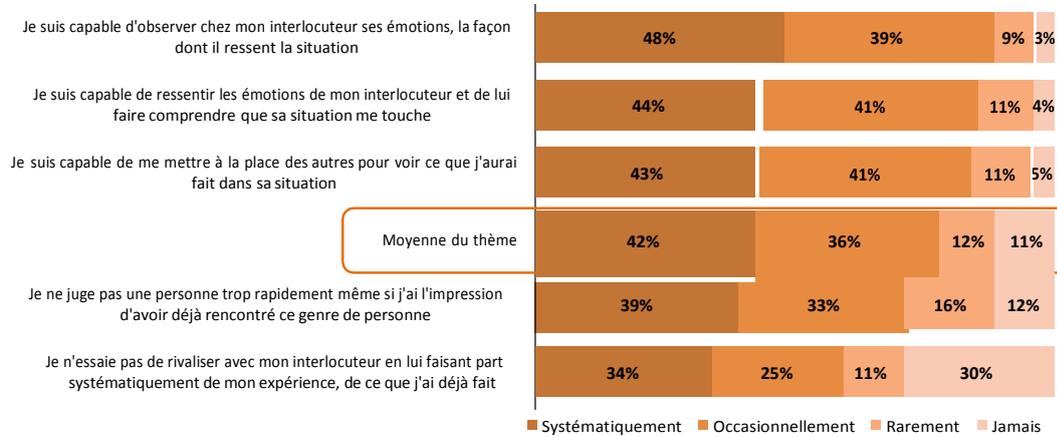
Savoir vérifier et trier les informations sont des comportements effectués par environ les $\frac{3}{4}$ des répondants. De même, plus d'un tiers des répondants éprouvent des difficultés à analyser des informations figurant notamment sur un planning.

Application des comportements détaillés : Construire son projet/parcours professionnel



La construction du parcours professionnel apparaît comme une compétence transversale quelque peu problématique pour les raisons évoquées précédemment. Les salariés intérimaires semblent absents de la construction de leur propre projet ou parcours professionnel.

Application des comportements détaillés : **Capacité à se mettre à la place de l'autre afin de comprendre son fonctionnement**



L'empathie est souvent caractérisée comme une compétence essentielle pour les dirigeants. Mais la compréhension de la situation d'autrui doit se transformer en action. L'empathie en action, c'est comprendre les difficultés d'un collègue et proposer son aide. C'est apprécier le point de vue d'une personne et s'engager dans la mise en œuvre d'une meilleure solution.

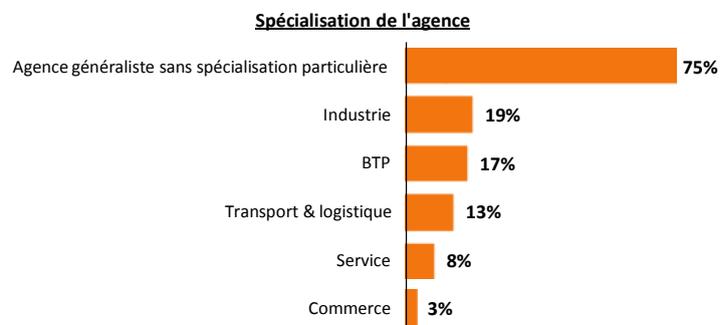
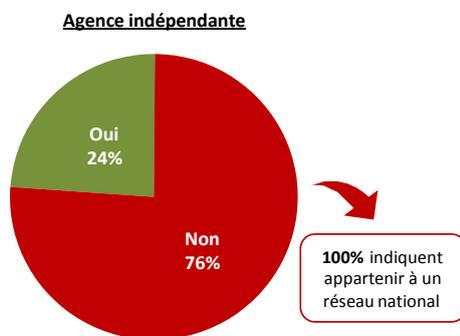
Analyses des résultats de l'enquête destinée aux agences d'emploi

Ce questionnaire, adressé aux agences d'emploi, a pour objectif d'évaluer leur perception des compétences transversales :

- Niveau d'importance pour les entreprises utilisatrices et les salariés intérimaires.
- Niveau de mobilisation et facilité d'acquisition pour les salariés intérimaires.
- Pertinence de l'utilisation d'un référentiel de compétences transversales.

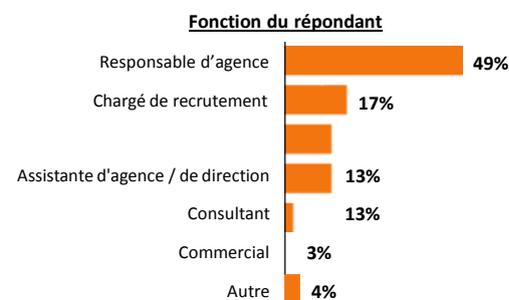
Le niveau de maîtrise des compétences numériques a également été évalué.

75 agences d'emploi ont répondu en ligne, entre le 6 juillet et le 13 octobre 2021. Les caractéristiques du panel d'agences d'emploi qui ont répondu au questionnaire sont présentées ci-dessous.



Nombre moyen d'intérimaires dans le portefeuille de l'agence d'intérim

Nombre moyen d'intérimaires : **288 intérimaires**



Trois quarts des agences qui ont répondu au questionnaire n'interviennent sur aucun secteur professionnel en particulier ou sur l'ensemble des secteurs professionnels sans distinction précise. Parmi celles qui interviennent principalement pour le compte de secteurs professionnels, l'industrie représente presque 20% d'entre elles, suivi par le secteur du BTP à hauteur de 17%. Sachant que certaines agences peuvent proposer des prestations sur plusieurs secteurs professionnels dans le cadre de leur activité.

Le nombre moyen d'intérimaires en portefeuille est d'environ 288 pour le panel d'agences qui ont répondu au questionnaire.

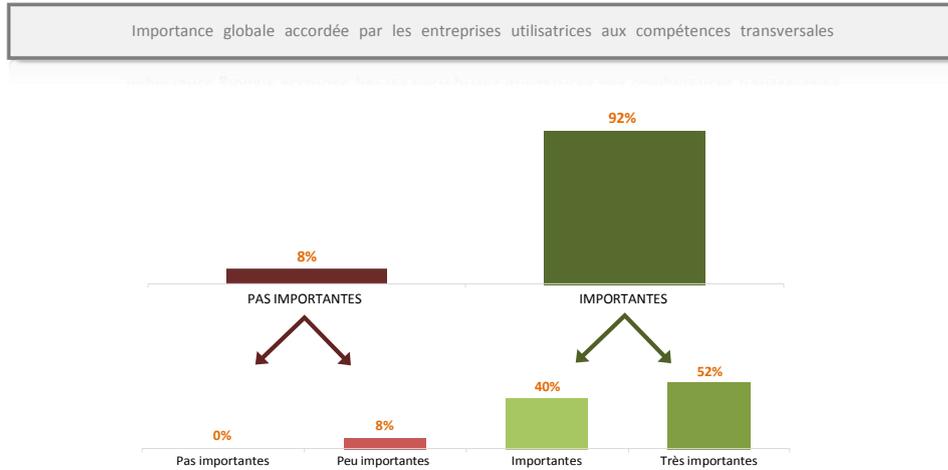
Selon l'analyse des réponses des agences d'emploi, les compétences transversales sont importantes pour les entreprises utilisatrices et les salariés intérimaires. Dans leur ensemble, elles sont largement mobilisées et plutôt jugées faciles à acquérir.

- **Respecter les cadres réglementaires** est de loin la compétence transversale **la plus importante** pour les entreprises utilisatrices (68% des agences intérim la considèrent « très » importante) :
 - Cela fait aussi partie des compétences les plus importantes pour les salariés intérimaires.
 - Compétence la plus **systématiquement mobilisée** par les salariés.
 - Au 2^{ème} rang des compétences transversales les plus **faciles à apprendre, derrière la réalisation de ses activités dans un collectif de travail.**

- A l'inverse, **la construction du projet professionnel** est la compétence transversale **la moins importante** pour les entreprises utilisatrices selon les agences :
 - Cependant, les agences jugent cette compétence **plus importante pour les salariés** intérimaires.
 - 2^{ème} compétence la **plus difficile à acquérir, derrière la gestion des situations problématiques / des conflits.**

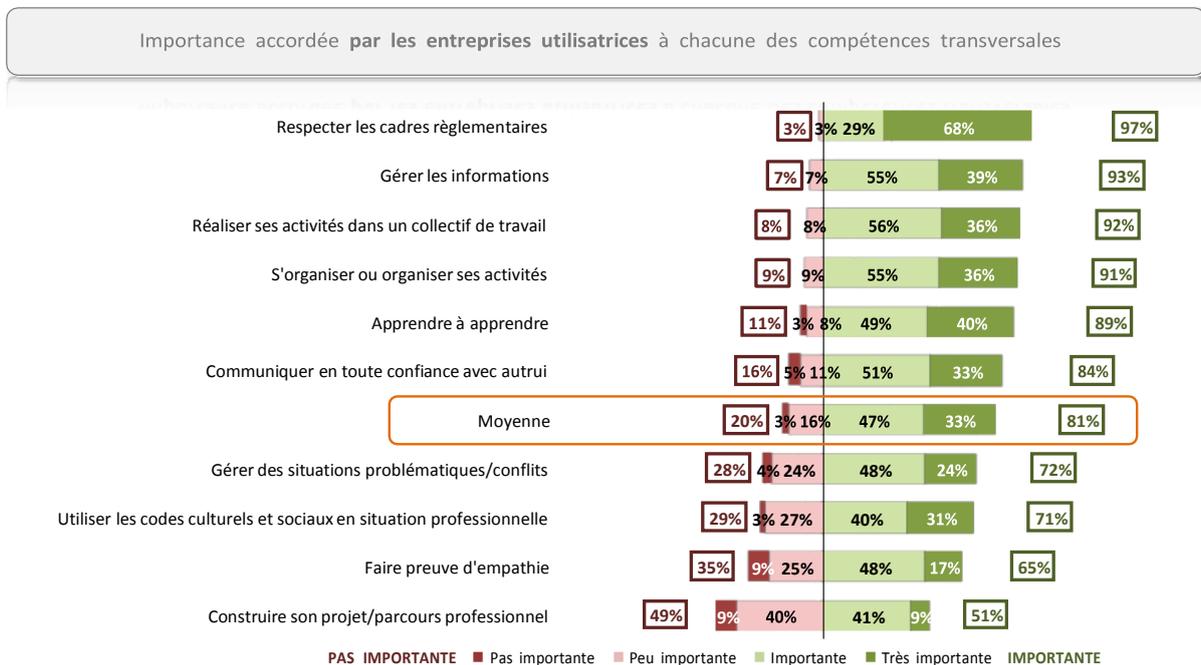
L'importance accordée aux compétences transversales par les agences d'emploi

Q5. Précisez, selon vous, dans le tableau ci-dessous l'importance qu'accordent les entreprises utilisatrices aux compétences transversales.



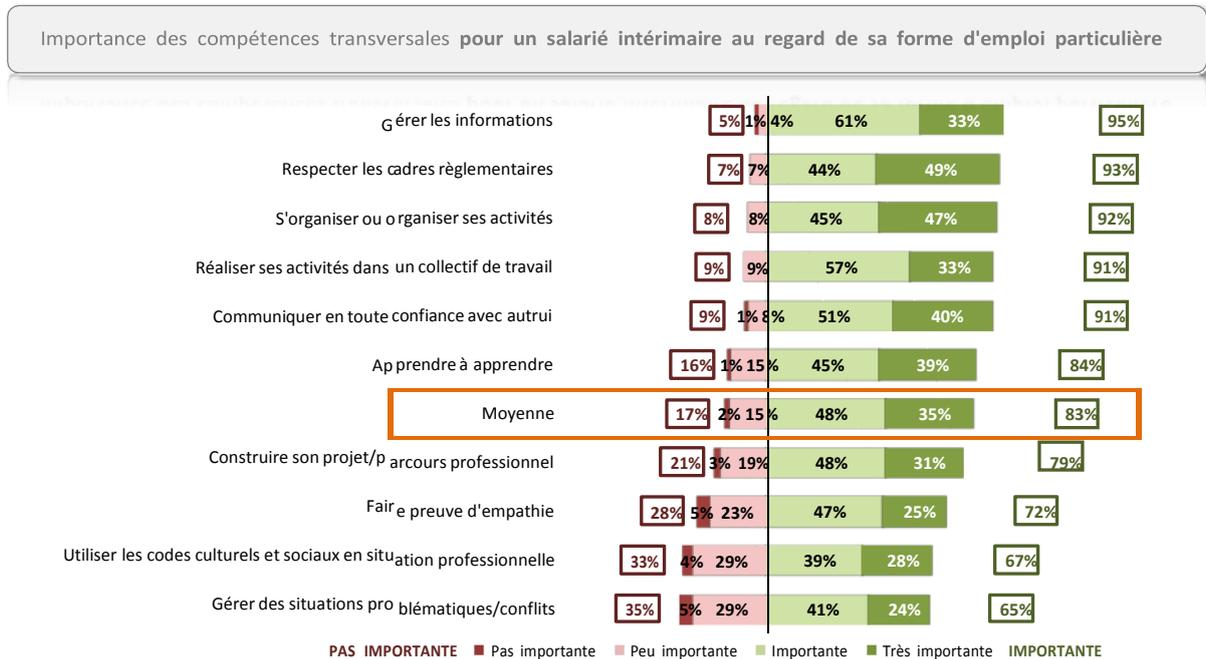
La très grande majorité des agences d'intérim considère que les entreprises utilisatrices accordent de l'importance aux compétences transversales, et même une très grande importance pour la moitié d'entre elles

Q6. Selon votre avis, quel est le niveau d'importance de chacune des compétences transversales pour les entreprises utilisatrices ?



Selon les agences d'emploi, « respecter les cadres règlementaires » est de loin la compétence transversale la plus importante pour les entreprises utilisatrices. A l'inverse, « construire son projet professionnel » apparaît comme la moins importante. Il n'est pas surprenant que l'entreprise utilisatrice n'éprouve que peu d'intérêt à l'égard de la compétence transversale « Construire son parcours professionnel » qui relève davantage des préoccupations de l'agence et du salarié intérimaire lui-même.

Q7. Quel est le niveau d'importance des compétences transversales pour un salarié intérimaire au regard de sa forme particulière d'emploi ? : Missions successives, changement fréquent d'environnement de travail etc.



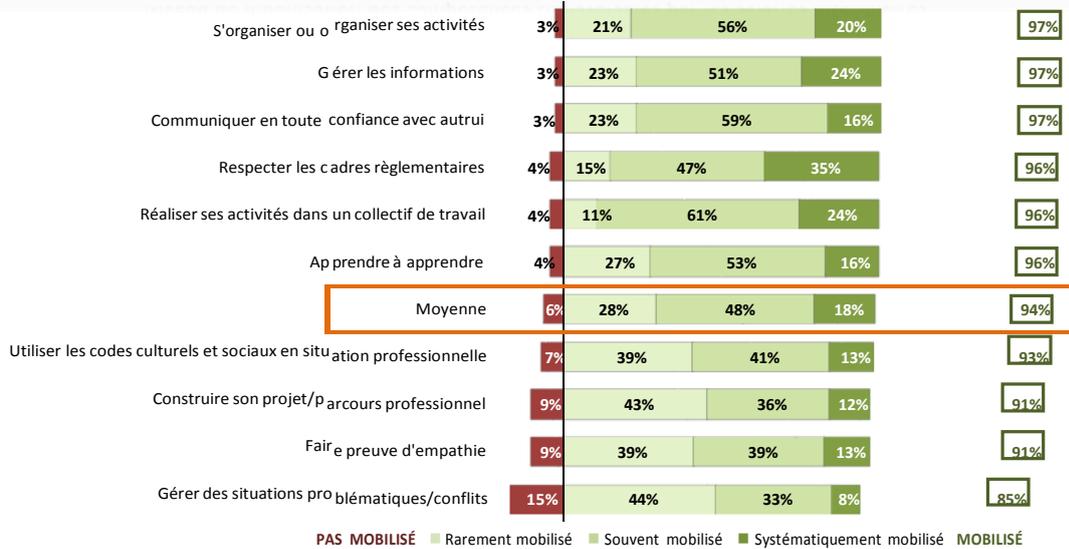
Toujours selon les agences d'emploi, « Gérer les informations » fait partie des compétences transversales les plus importantes pour les salariés intérimaires, avec le respect des cadres réglementaires, la capacité à s'organiser, à communiquer en toute confiance et à réaliser ses activités dans un collectif de travail. Rappelons, néanmoins qu'un quart des répondants ne savent pas trier les informations et que cette même proportion de répondants éprouve des difficultés à analyser des informations figurant notamment sur un planning.

Q8. Indiquez pour chaque compétence transversale, leur niveau de mobilisation par les salariés intérimaires (en général) en situation professionnelle

En ce qui concerne l'application des compétences transversales par les salariés intérimaires, plus de 90% des agences d'emploi considèrent que toutes les compétences transversales sont mobilisées par les salariés intérimaires, hormis la gestion des situations problématiques/conflits tout de même mobilisée par 85% d'entre eux. « Respecter les cadres réglementaires » apparaît comme la compétence la plus systématiquement mobilisée par les salariés intérimaires, selon les agences.

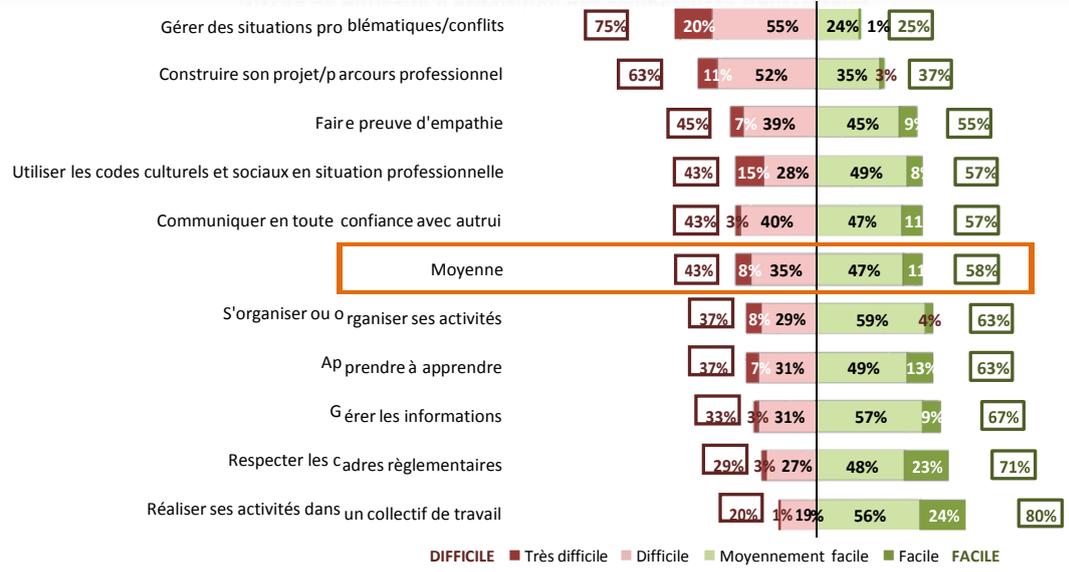
Ce constat met en exergue un réel écart entre ce que les salariés intérimaires sont en capacité de mobiliser et la représentation, un tantinet optimiste, des agences dans la capacité des salariés intérimaires à disposer réellement de ces capacités transversales. Ce défaut en matière de diagnostic tendrait à illustrer la difficulté des agences de travail temporaire à identifier les difficultés des salariés intérimaires.

Niveau de mobilisation des compétences transversales par les salariés intérimaires



Q9. Indiquez pour chaque compétence transversale, si vous pensez que ce comportement est plus ou moins difficile à acquérir pour un salarié intérimaire

Niveau de difficulté d'acquisition des compétences transversales

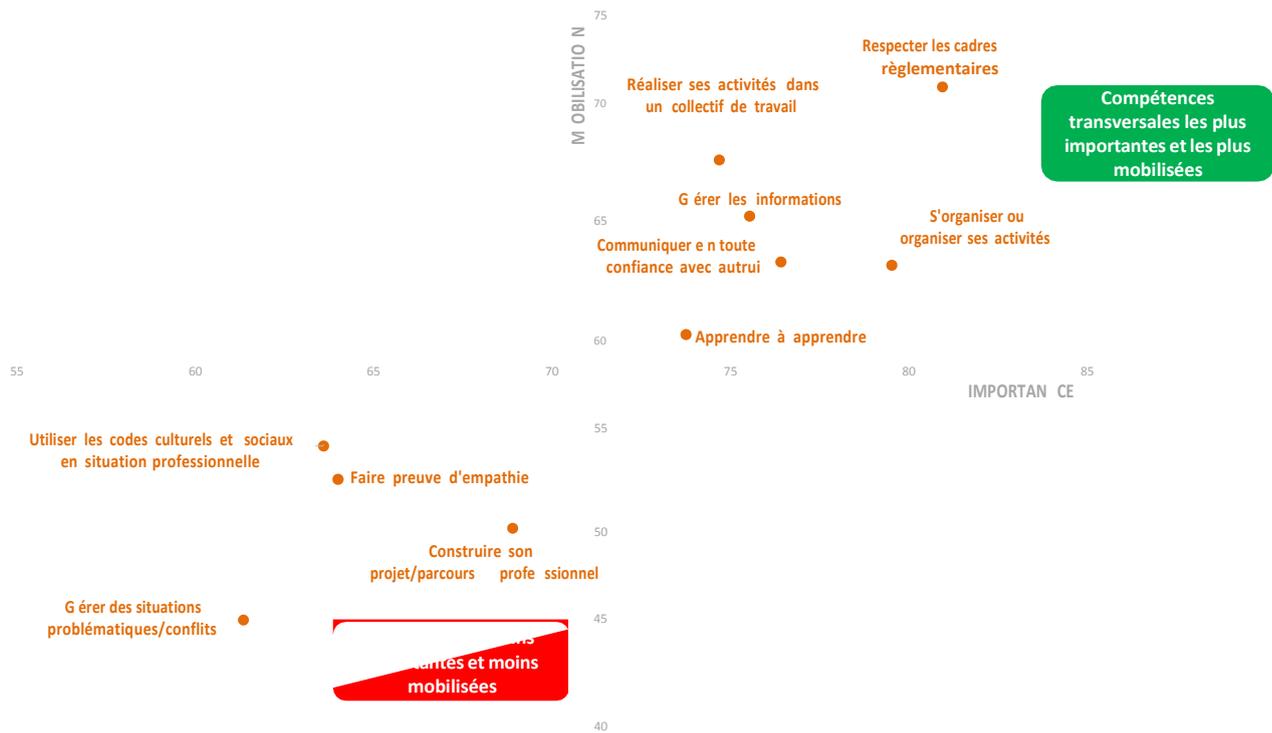


Selon les agences d'emploi, la gestion des situations problématiques/conflits est la compétence transversale la plus difficile à acquérir par les salariés intérimaires, suivie de la construction du projet professionnel.

Q7. Quel est le niveau d'importance des compétences transversales pour un salarié intérimaire au regard de sa forme particulière d'emploi ? : Missions successives, changement fréquent d'environnement de travail etc.

Q8. Indiquez pour chaque compétence transversale, leur niveau de mobilisation par les salariés intérimaires (en général) en situation professionnelle

Mapping Importance / Mobilisation des compétences transversales par les salariés intérimaires



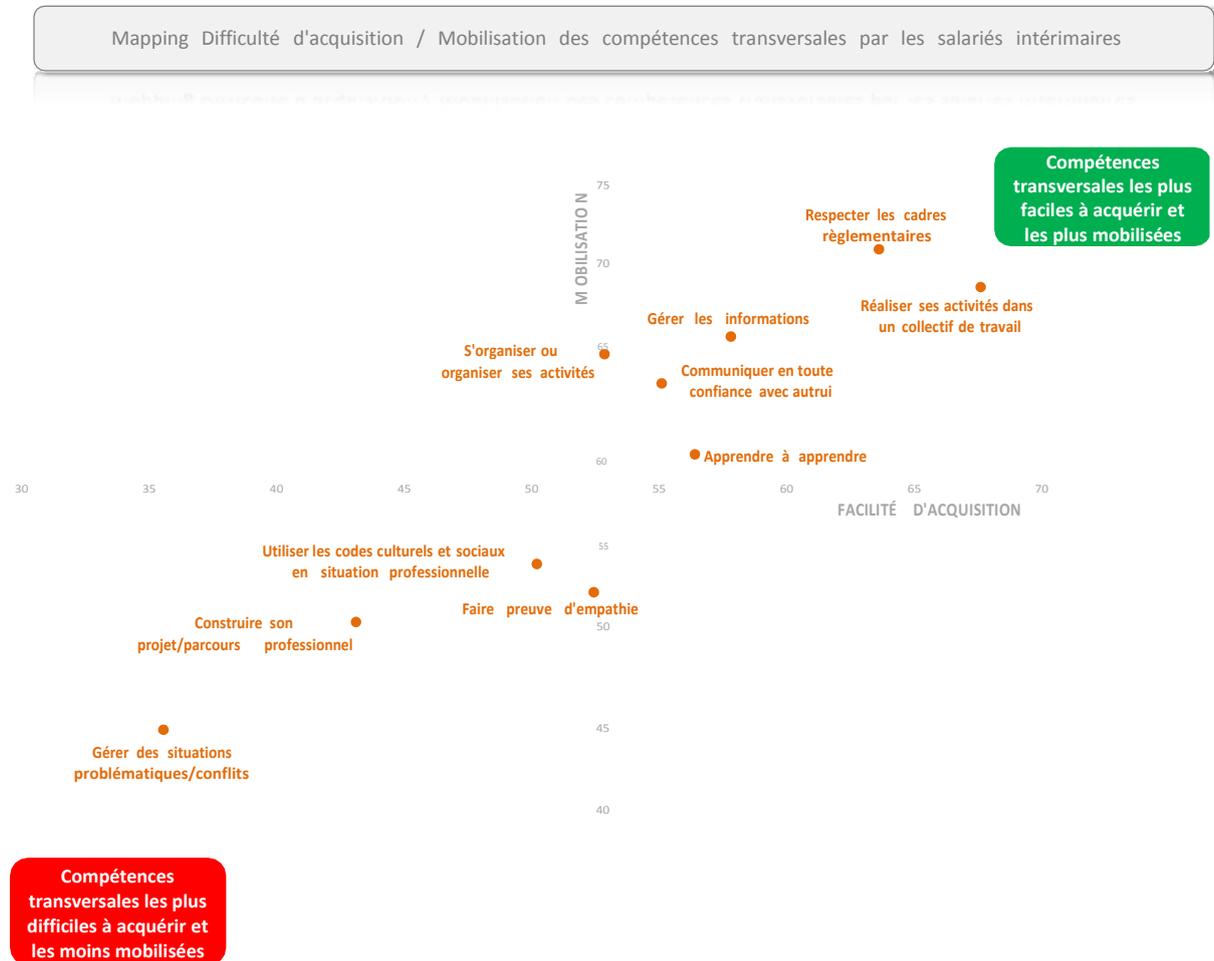
Score moyen utilisé pour le mapping :

IMPORTANTCE : Score moyen sur 100 calculé avec "Très importante" = 100, "Importante" = 66,66, "Peu importante" = 33,33, et "Pas importante" = 0 et

MOBILISATION : Score moyen sur 100 calculé avec "Systématiquement mobilisé" = 100, "Souvent mobilisé" = 66,66, "Rarement mobilisé" = 33,33, et "Pas mobilisé" = 0

Q9. Indiquez pour chaque compétence transversale, si vous pensez que ce comportement est plus ou moins difficile à acquérir pour un salarié intérimaire :

Q8. Indiquez pour chaque compétence transversale, leur niveau de mobilisation par les salariés intérimaires (en général) en situation professionnelle

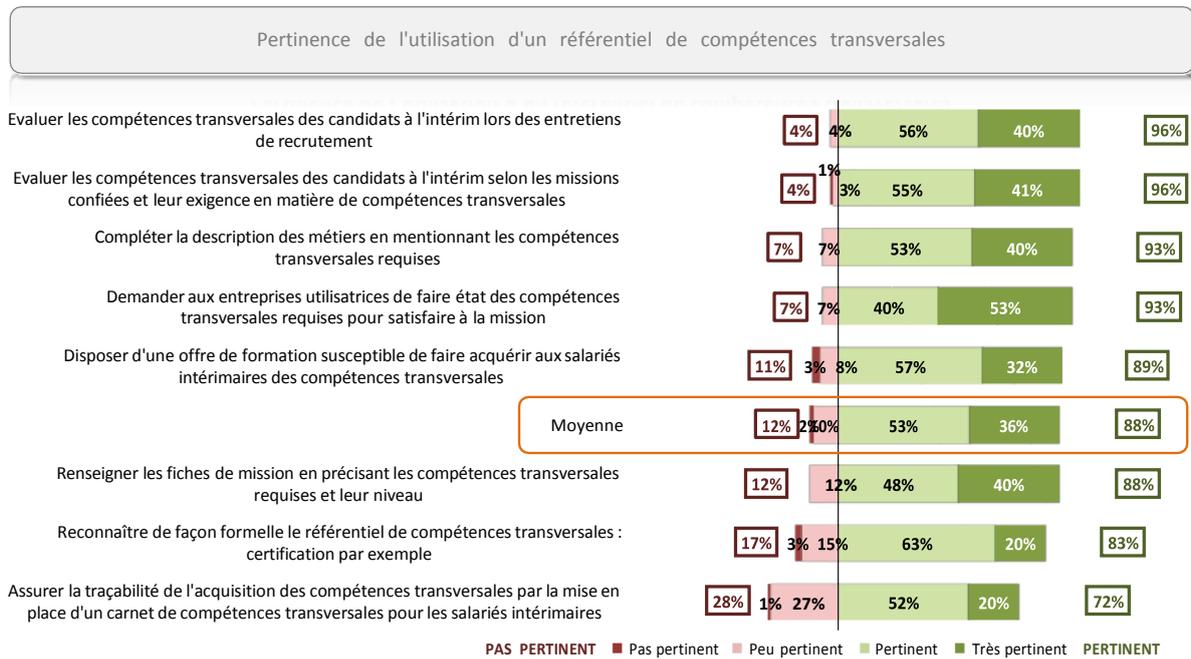


Score moyen utilisé pour le mapping :

IMPORTANTANCE : Score moyen sur 100 calculé avec "Très importante" = 100, "Importante" = 66,66, "Peu importante" = 33,33, et "Pas importante" = 0 et

FACILITE D'ACQUISITION : Score moyen sur 100 calculé avec "Facile" = 100, "Moyennement facile" = 66,66, "Difficile" = 33,33, et "Très difficile" = 0

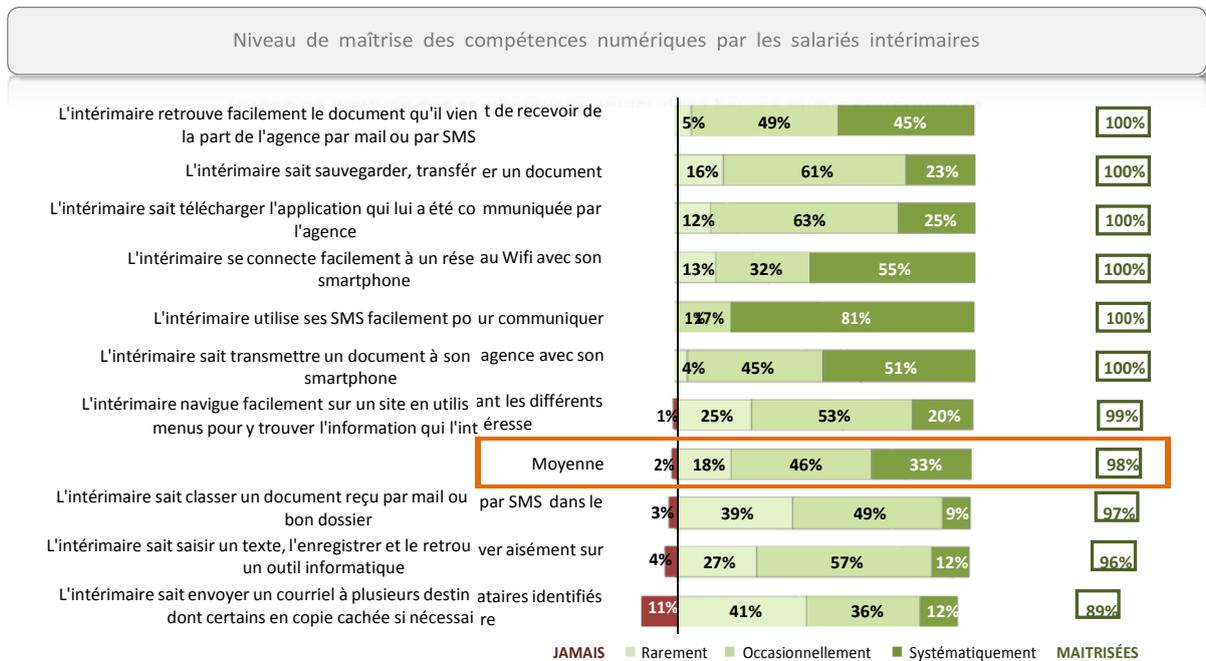
Q10. Précisez la pertinence de l'utilisation d'un référentiel de compétences transversales



Globalement, l'utilisation d'un référentiel de compétences transversales est jugée pertinente par la quasi-totalité des agences d'intérim, et notamment pour faire état des compétences requises pour satisfaire les missions.

Les compétences numériques

Q11. Les compétences numériques sont aujourd'hui indispensables pour réaliser des activités tant en milieu professionnel qu'en situation personnelle. Indiquez pour les 10 compétences numériques identifiées ci-dessous, si vous pensez qu'elles sont plus ou moins maîtrisées par les salariés intérimaires



Globalement, les agences intérim estiment que les compétences numériques sont maîtrisées par les salariés intérimaires. Celles les plus systématiquement maîtrisées sont la communication par SMS, loin devant la connexion à un réseau Wifi avec le Smartphone, et la transmission de document via le smartphone. Ainsi, pour les agences, les six premières compétences numériques sont maîtrisées par les salariés intérimaires à hauteur de 100%.

Du point de vue des intérimaires, seuls 75% d'entre eux maîtrisent facilement l'usage du SMS. Cet écart est révélateur d'une réelle problématique, révélée par le fait :

- que la distanciation des relations avec les agences d'emploi, à travers l'usage intensif, voire quasi exclusif des outils numériques à distance, a fait disparaître progressivement les salariés intérimaires qui ne les maîtrisent pas,
- que les répondants ne sont pas les plus représentatifs de la population globale des salariés intérimaires, au motif que leurs dispositions en matière d'informatique leur ont permis de répondre à un questionnaire en ligne

Les compétences transversales et les organismes de formation

Les organismes de formation ont pour la plupart investi le champ des compétences, mais sont majoritairement centrés sur des exigences d'opérationnalité et d'immédiateté dans leur application en situation professionnelle. Leur approche est essentiellement disciplinaire. C'est-à-dire que les contenus de formation ont souvent résumé la compétence à la seule acquisition de savoir-faire de nature « technique ».

Les savoir-faire sont fondamentaux dans l'apprentissage et l'exercice des métiers. Pour autant, restreindre l'appréhension de la compétence à l'acquisition de savoir-faire professionnels, induit que l'approche par les compétences laisse peu de place à une approche plus « transversaliste » des compétences. Ainsi, l'approche par les compétences, vue de cette façon, laisse à penser que leur développement peut faire l'économie d'une réflexion autre que technique ou disciplinaire : poser une banche, préparer une commande, nettoyer un local, ...

Plutôt que de les opposer ces deux approches « technique » et « transversaliste » sont complémentaires. La compétence a un caractère technique, parce qu'elle vise à résoudre un problème lié au travail, dans la réalisation des activités et des tâches, et qu'elle repose sur des connaissances de nature également technique. Mais dans le même temps, pour résoudre ces problèmes, elle s'appuie nécessairement sur un ensemble de "compétences transversales".

Toutefois, l'acquisition des « compétences transversales » ne doit pas opposer deux approches déjà évoquées précédemment et que les formateurs ont encore un peu de mal à concilier de façon formelle dans leurs actions de formation. A savoir des actions de formation centrées sur une approche d'acquisition de compétences, plus opérationnelles, très liées aux savoir-faire et une approche également orientée sur l'acquisition de compétences mais offrant une large part à l'acquisition de "compétences transversales" capables de penser leur réinvestissement dans les situations professionnelles.

La démarche expérimentale menée avec les OF

La transversalité des compétences renvoie aux caractéristiques des capacités, des raisonnements cognitifs, mais également capacités socio-affectives. Ces compétences et les capacités sont ainsi qualifiées de transversales et concernent tout autant la maîtrise de comportements, l'abstraction ou encore des attitudes, comme la capacité à travailler en équipe, à situer son action au sein d'un travail collectif..., ... On mesure ici l'enjeu de ces compétences transversales dans l'exercice des activités confiées aux salariés intérimaires.

La question fondamentale qui se pose dans la démarche d'identification des compétences transversales est de statuer sur le fait que ces capacités existent bien en elles-mêmes ? Le parti pris de la démarche a été de considérer qu'il est possible d'envisager d'identifier ces compétences transversales repérées au sein des situations et des environnements de travail des salariés intérimaires. Ainsi, ces compétences transversales sont mobilisées dans un grand nombre de situations et de domaines qui ne partagent pas de caractéristiques communes, tout en restant liées à des contextes donnés.

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

Là également, les compétences transversales se mobilisent d'autant mieux que les situations disposent d'analogies. Ainsi un salarié intérimaire qui a acquis la capacité à saisir l'intérêt de respecter une procédure au cours d'une mission réalisée au sein d'une entreprise utilisatrice respectera d'autant mieux de nouvelles procédures environnementales au sein d'une autre entreprise ou encore le fait de lire une notice avant d'utiliser un nouveau matériel ou une nouvelle machine.

Dispenser des compétences transversales

La meilleure façon de développer les compétences transversales est d'apprendre à les exercer dans des situations très différentes les unes des autres. Les différentes missions réalisées par les salariés intérimaires sont des environnements propices à ces apprentissages. Par exemple, pour développer une capacité à analyser des situations à risque, avec tout ce qu'elle peut révéler en matière de diagnostic, de raisonnement et d'anticipation, il serait tout à fait pertinent de confronter les salariés en formation à différentes situations professionnelles et dans des champs techniques également très différents.

Développer la capacité à analyser en prenant appui sur une ou plusieurs situations de travail relevant d'un champ technique unique ne peut qu'aboutir à l'acquisition de savoir-faire restrictifs et non transférables. Les différentes missions réalisées par les salariés intérimaires, sont par essence, des situations propices à l'apprentissage des compétences transversales.

D'où l'intérêt pour les organismes de formation de contribuer à développer les compétences transversales dans leurs contenus de formations respectifs afin qu'ils puissent être mis en œuvre dans des situations de travail très différentes. La mise à disposition du référentiel de compétences transversales auprès des organismes de formation leur permet d'initier une réflexion sur leurs modalités d'apprentissage, de développement et d'évaluation.

L'apprentissage des compétences transversales repose sur un principe pédagogique qui consiste à identifier des compétences transversales à dispenser dans des actions de formation. Il convient ensuite de repérer dans des domaines différents, non familiers des salariés intérimaires en formation, des situations qui seront perçues comme offrant des similitudes aux fins d'y appliquer les compétences transversales. Ce modèle d'apprentissage repose sur deux principes essentiels, la modélisation et le transfert. Ces modalités didactiques participent de la construction de la métacognition, c'est-à-dire la connaissance de son propre fonctionnement intellectuel, à partir de l'application pertinente d'une compétence transversale dans une situation professionnelle donnée. Si les transferts se multiplient, les agissements explicites vont être familiers et la compétence standardisée sera intégrée et agira de façon spontanée dans toutes les situations par la recherche d'analogies avec les schémas que le salarié intérimaire maîtrise déjà par ailleurs.

Les prérequis des OF en matière de dispensation des compétences transversales

La démarche d'intégration des compétences transversales dans les actions de formation nécessite d'identifier un certain nombre de compétences transversales selon la durée de l'action de formation. L'investissement pédagogique, en matière d'insertion de compétences transversales, doit demeurer un investissement rationnel. Si l'apprentissage des compétences transversales relève du savoir-faire des organismes de formation, pour autant l'évaluation des compétences transversales, indépendamment des autres compétences à consonance « technique », n'est jamais effectuée posant ainsi la question de leur acquisition. L'évaluation des compétences transversales contribue à ce qu'un salarié intérimaire soit en capacité de :

- 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 professionnel.
- Acquérir de nouveaux savoirs et savoir-faire en situation professionnelle inconnue.

L'évaluation des compétences transversales s'effectue tout au long de la formation dans un processus de changement et de transformation. L'acte d'évaluation est indissociable de l'acte formatif.

Ainsi, l'évaluation des compétences transversales repose sur une approche inspirée de la méthode inductive et s'effectue en trois étapes :

- La contextualisation.
- La décontextualisation.
- La recontextualisation.

La contextualisation

L'action de formation, au travers de ses objectifs pédagogiques, va contribuer à mettre en place un apprentissage contextualisé – Comment préparer un chantier de peinture. Au cours des séquences pédagogiques, le formateur va insister sur l'apprentissage des compétences transversales retenues (Identifier les informations nécessaires à la réalisation d'une activité, Hiérarchiser, prioriser des informations selon leur valeur ajoutée, Situer son action au sein d'un travail collectif...), en leur accordant une même importance qu'aux savoir-faire.

La décontextualisation

Cette étape vise à isoler les compétences transversales et continuer à les dispenser au travers d'une approche plus théorique. Quelle est l'importance de recueillir des informations au préalable avant de démarrer une activité ? de prioriser des informations selon leur valeur ajoutée. A quoi sert de situer son action au sein d'un travail collectif ?

La recontextualisation

La recontextualisation est l'étape la plus innovante dans ce processus d'acquisition des compétences transversales. Elle vise à évaluer l'acquisition des compétences transversales et uniquement des compétences transversales. Pour ce faire, la situation d'évaluation doit permettre d'identifier un transfert des compétences transversales par un salarié intérimaire dans un environnement différent de celui dans lequel les compétences transversales ont été acquises.

La situation de contextualisation doit être étrangère à la situation professionnelle des participants de manière à ce que leurs connaissances et leurs savoir-faire ne leur soient d'aucune utilité dans cette situation d'évaluation.

Pour autant, les connaissances et les savoir-faire nécessaires dans ce nouvel environnement ne doivent pas faire l'objet d'un apprentissage trop important qui viendrait entraver l'évaluation des compétences transversales.

Ainsi, ces nouveaux environnements deviennent des espaces d'évaluation des compétences transversales identifiées en situation professionnelle. Il peut s'agir de préparer une course en montagne, d'organiser une fête de village, de faire un atelier de crêpes, etc. ...

Les repères méthodologiques communiqués aux organismes de formation, l'ont été également au travers d'exemples concrets. L'exemple d'un programme de formation dédié à l'activité de chauffeur livreur a donné lieu aux illustrations suivantes sur les trois étapes constitutives de la démarche d'évaluation : **Contextualisation – Décontextualisation - Recontextualisation**

Compétence transversale : S'organiser ou organiser ses activités

1^{er} Palier : Capacité à préparer la réalisation d'une activité

2^{ème} Palier : Capacité à s'organiser dans la réalisation de ses activités

3^{ème} Palier : Capacité à anticiper d'éventuels changements organisationnels

<p>Contextualisation</p>	<p>Capacité à préparer la réalisation d'une activité : Recueillir des informations sur la tournée, préparer les documents nécessaires (lettre de voiture...), choisir un itinéraire, ...</p> <p>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, ...</p> <p>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, ...</p>	<p>Cet objectif fait partie de l'apprentissage. C'est une partie de la formation sur l'acquisition de connaissances et de <u>savoir-faire</u></p>
<p>Décontextualisation</p>	<p>Pourquoi préparer la réalisation d'une activité ? : Vérifier la complétude des documents, ne pas perdre de temps ...</p> <p>Pourquoi s'organiser dans la réalisation de ses activités ? : Economiser ses gestes, calculer un temps, une durée</p> <p>Pourquoi anticiper d'éventuels changements organisationnels ? : Faciliter son travail, Identifier rapidement une alternative</p>	<p>Le passage par la théorie vise à ancrer le raisonnement qui sous-tend, la préparation, l'organisation, l'anticipation</p>
<p>Recontextualisation</p>	<p>Identifier une situation d'évaluation capable de mesurer uniquement l'acquisition des compétences et capacités transversales, indépendamment de toutes références au métier</p>	<p>La recontextualisation dans un environnement totalement différent vise à identifier si le raisonnement sur la préparation, l'organisation, l'anticipation est acquis</p>

L'exemple de la situation de recontextualisation est mis en place dans l'optique **d'évaluer les trois premiers paliers d'une seule compétence transversale**. Les scénarios en matière de recontextualisation sont conçus pour évaluer plusieurs compétences transversales et les différents paliers qui s'y rapportent.

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, ...

Recommandations

Les agences d'emploi ont toutes confirmé la pertinence concernant la mise en place d'un référentiel de compétences transversales. Cet intérêt fait écho aux nombreux articles sur la question des compétences transversales ou plutôt les « Soft skills » ou encore les compétences « douces » essentielles à la réussite professionnelle comme mentionnées dans les ouvrages de référence sur le sujet. La plupart des « Soft skills » dont il est fait état contribuent à ce que les salariés et les individus d'une façon générale aillent au-delà de leur fonctionnement habituel. Cette posture implique de prendre de la distance par rapport à nos jugements, de développer notre flexibilité relationnelle et mieux prendre en compte la dimension émotionnelle.

Sans remettre en cause le bien-fondé de la finalité de cette approche qui prône, le « comment être » en supplantant le « comment faire », le référentiel de compétences transversales développé pour le secteur du travail temporaire se propose d'agir en complément des référentiels de compétences à dominante technique.

Les recommandations sur la mise en œuvre du référentiel de compétences transversales du travail temporaire sont proposées selon le niveau de pertinence que les agences d'emploi ont accordé à chacun des usages qui pourrait en être fait.

En tête des intentions, le **premier usage** concerne la possibilité d'utiliser le référentiel de compétences transversales pour identifier les compétences transversales des candidats au travail temporaire lors des activités de **recrutement**. Si les connaissances, les savoir-faire et par conséquent les compétences dites techniques sont aisément évaluables, il en est tout autrement des acquis en matière de compétences transversales ou du positionnement des postulants aux missions d'intérim sur le référentiel. Lors des entretiens effectués auprès des responsables des agences d'emploi, bon nombre de responsables ont avoué ne pas disposer d'outils pour évaluer les compétences transversales. Les principaux comportements, essentiels à la réalisation d'une mission de travail temporaire sont bien identifiés lors des entretiens de recrutement, mais aucun outillage ne permet à ce jour d'évaluer les compétences transversales détenues par un candidat. Si ce positionnement est assez aisé à effectuer sur les cinq paliers des dix compétences transversales, une instrumentation susceptible de repérer les acquis des candidats dans ce domaine est en revanche à concevoir.

Certains tests sont sur le marché depuis fort longtemps comme le célèbre test « Panier de gestion », ou épreuve de la corbeille de courriers, plus communément appelé « In-basket » test, où il est demandé de s'identifier au rôle qui vous est attribué et de bien comprendre les enjeux liés à ce rôle. Le candidat est jugé sur sa façon de gérer les priorités et les problèmes rencontrés dans la mise en situation. La version informatisée de ce test est proposée depuis 2003. Ce test est pratiqué dans les « Assessment Center » ou centre d'évaluation en français.

Il s'agit d'un processus fondé sur ce qu'un candidat est capable de réaliser dans une situation professionnelle précise, un contexte donné et comment il le fait. Ainsi, au cours de la séance, plusieurs assesseurs analysent la personnalité, les comportements, les capacités, les réactions des candidats dans des situations très concrètes orchestrés sous formes de scénarios et ainsi recruter, notamment, la bonne personne pour le bon poste ou la bonne mission.

Ainsi, il serait possible de concevoir un, mais vraisemblablement plusieurs scénarios fondés sur des mises en situations capables d'identifier les acquis des candidats dans le champ des compétences transversales. Ces scénarios seraient administrés selon les modalités utilisées par les centres d'évaluation. Pour garantir son fonctionnement cette modalité doit répondre à un certain nombre de conditions, sous peine d'avoir toutes les peines d'être mise en œuvre. Parmi ces conditions :

- Concevoir des scénarios « progressifs », c'est-à-dire visant une partie des paliers de chacune des compétences transversales. Par exemple toutes les compétences jusqu'au palier 2 ou 3. D'autres scénarios pourraient être conçus sur les paliers 4 et 5. Enfin, d'autres scénarios pourraient ne s'intéresser qu'à deux ou trois compétences, mais sur les 5 paliers.
- Dissocier, les compétences transversales relevant des activités professionnelles des compétences transversales propres au statut du salarié intérimaire. Par exemple « Respecter les cadres règlementaires » relève davantage des activités à effectuer dans le cadre des missions, tandis que « Construire son projet/parcours professionnel » relève principalement de l'individu lui-même.
- Limiter la durée des « Mises en situation » de manière à positionner le candidat sur les compétences transversales visées, selon la mission, le secteur, etc. A titre d'exemple le test « In-basket » dure entre une et deux heures.
- Concevoir des scénarios ludiques qui sortent des repères professionnels, à l'image des situations d'évaluation évoquées dans le chapitre consacré aux organismes de formation.

Le **deuxième usage** mentionné par les agences d'emploi est connexe du premier et se réfère à l'évaluation des compétences transversales des candidats en vertu des missions qui leur sont confiées et de leurs exigences dans ce registre. Ces deux items ont reçu le même score de la part des agences d'emploi interrogées. Ce deuxième item vient contextualiser la mise en œuvre du premier item en proposant d'évaluer les acquis les salariés intérimaires (recrutés ou en agence) au regard des exigences de la mission.

Ce deuxième item vient confirmer les modalités de conception des scénarios en définissant leur périmètre circonscrit soit à la mission, soit aux activités que le salarié intérimaire aura à effectuer au sein de l'entreprise utilisatrice.

Dans le premier cas, où le périmètre se définit au regard de la mission, les mises en situation contenues dans le ou les scénarios pourront être étendues à des paliers supérieurs pour certaines compétences transversales comme « Gérer les informations », « Apprendre à apprendre » ou encore « Construire son projet/parcours professionnel ».

Dans la seconde hypothèse, où le périmètre se définit au regard des activités à effectuer au sein de l'entreprise utilisatrice, l'évaluation des compétences transversales s'effectuera selon les compétences transversales exigées par les métiers exercés par les salariés intérimaires. Cette seconde hypothèse, est quant à elle, directement subordonnée au **troisième usage** qui consiste à faire état dans la **description des métiers des compétences transversales requises**. Par ailleurs, ce troisième usage est à rapprocher du **quatrième usage** évoqué par les agences d'emploi et qui consiste à ce que les entreprises utilisatrices fassent état des compétences transversales nécessaires à la réalisation des activités confiées aux salariés intérimaires. Le troisième usage et le quatrième sont pertinents tous les deux à hauteur de 93% pour les agences d'emploi qui ont répondu au questionnaire.

Ainsi, si l'on considère ces quatre premiers usages du référentiel de compétences transversales choisis par les agences d'emploi, le dispositif à mettre en place pourrait se configurer selon le schéma ci-dessous :

1. Identification des compétences transversales pertinentes pour l'**exercice d'un métier ou d'activités professionnelles** :
 - Limiter la liste aux principales compétences transversales ou compétences transversales les plus pertinentes
 - Identifier les paliers (capacités transversales) pour chacun des métiers
 - Mettre en place une grille simple et lisible

2. Identification des compétences transversales pertinentes pour la **réalisation d'une mission** dont les caractéristiques et les exigences viendraient se superposer aux compétences transversales exigées par le métier ou l'activité professionnelle : déplacement lointain, une partie d'activités nouvelles, rôle d'animation etc.
 - Identifier les compétences transversales davantage liées à une ou plusieurs missions : relation tripartite, déplacement lointain, activités nouvelles pour le salarié intérimaire etc.
 - Limiter la liste aux principales compétences transversales qui viendraient se superposer ou compléter celles identifiées pour réaliser le métier
 - Identifier les paliers (capacités transversales) pour des missions en général voire pour des missions en particulier
 - Mettre en place une grille simple et lisible

3. Identification des compétences **transversales détenues** par le salarié intérimaire au regard de **celles exigées par le métier**, les activités professionnelles voire la mission au regard des modalités particulières dans sa réalisation
 - Identifier les modalités pour évaluer les compétences transversales détenues par un salarié intérimaire au regard de celles requises :
 - pour exercer un métier ou des activités professionnelles
 - pour effectuer une ou des missions
 - Concevoir une instrumentation simple pour évaluer les compétences transversales détenues au regard de celles qui sont requises :
 - concevoir plusieurs scénarios fondés sur des mises en situations capables d'identifier les acquis des candidats en matière de compétences transversales

- ces scénarios seraient administrés selon les modalités utilisées par les centres d'évaluation ou « Assessment Center »
- ces scénarios, dont l'objectif consiste à positionner des candidats, en matière de compétences détenues, pourraient également servir au recrutement

Pour garantir son fonctionnement l'instrumentation doit répondre à un certain nombre de conditions, parmi lesquelles :

- Concevoir des scénarios « progressifs », c'est-à-dire visant une partie des paliers de chacune des compétences transversales :
 - Par exemple toutes les compétences jusqu'au palier 2 ou 3.
 - D'autres scénarios pourraient être conçus sur les paliers 4 et 5.
 - Enfin, d'autres scénarios pourraient ne s'intéresser qu'à deux ou trois compétences, mais sur les 5 paliers.
- Dissocier, les compétences transversales relevant des activités professionnelles des compétences transversales propres au statut du salarié intérimaire (dimension « mission »).
 - Par exemple « **Respecter les cadres réglementaires** » relève davantage des activités à effectuer dans le cadre des missions, tandis que « **Construire son projet/parcours professionnel** » relève principalement de l'individu lui-même.
- Limiter la durée des « Mises en situation » de manière à positionner le candidat sur les compétences transversales visées, selon la mission, le secteur, etc. A titre d'exemple le test « In-basket » dure entre une et deux heures.
- Concevoir des scénarios ludiques qui sortent des repères professionnels, à l'image des situations d'évaluation évoquées dans les travaux avec les organismes de formation

4. Identification, lors d'une phase de recrutement des compétences **transversales requises pour devenir salarié intérimaire** :

- Identifier les scénarios qui pourraient être utilisés en matière de recrutement parmi ceux conçus pour évaluer les compétences détenues au regard des compétences requises, selon l'objectif du recrutement :
 - Soit par les situations de travail
 - Soit par la ou les missions, en lien avec la forme d'emploi particulier du salarié intérimaire

Le cinquième usage vient dépasser le stade du constat, donc de l'évaluation des acquis en matière de compétences transversales en prolongeant la réflexion sur le **thème de l'acquisition des compétences transversales**.

Ce cinquième usage est le dernier mentionné par les agences d'emploi et qui se situe au-dessus de la moyenne avec 89% de réponses positives affirmant la pertinence de l'item. Nous n'allons pas revenir sur les travaux en cours entrepris avec les concours des organismes de formation aux fins de dispenser des compétences transversales. L'insertion des compétences transversales dans les parcours de formation des organismes de formation impliqués dans le projet prend du temps dans le sens où très souvent l'ingénierie pédagogique est à refondre. Par ailleurs, l'une des gageures consiste à intégrer de nouveaux objectifs pédagogiques dans les programmes de formation sans en modifier la durée, fixée généralement de façon contractuelle avec les financeurs. Il convient également de considérer que le travail d'intégration des compétences transversales dans les formations s'effectue au gré du bon vouloir desdits organismes de formation. Pour autant, les organismes sont pleinement impliqués sur ce projet et les premiers résultats en matière d'apprentissage et d'évaluation devraient intervenir en fin d'année 2021, voire en début d'année 2022 pour certains organismes.

Au hasard de la constitution du panel d'organismes de formation dans ce projet, il se trouve que ces organismes appartiennent à trois catégories différentes selon leur activité de formation. Ainsi, une partie des organismes sont spécialisés dans les formations destinées aux publics en défaut sur les compétences clés, d'autres dispensent des formations sectorielles : BTP, logistique etc. tandis que la troisième catégorie d'organisme est représentée par un organisme dont la vocation est de mettre en place des formations dédiées aux « savoir-être ».

Sans augurer des résultats issus des premiers travaux de ces organismes de formation, il est essentiel que dans l'hypothèse où les compétences transversales aient été à la fois dispensées dans le cadre des parcours de formation mis en œuvre et évaluées à l'issue de ces parcours de formation d'initier une réflexion sur une valorisation de ce type d'action de formation, sous forme d'une prise en charge à même de rendre ces actions de formation attractives pour les organismes de formation.

Par ailleurs, il convient également de mettre en place un suivi des organismes de formation afin d'identifier les modalités à partir desquelles les compétences transversales sont insérées dans les parcours de formation.

Au regard de l'investissement pédagogique nécessaire à l'insertion des compétences transversales, les parcours de formation susceptibles de les intégrer devront disposer d'une durée suffisamment longue pour que les apprentissages des compétences transversales puissent être envisagés et que le dispositif d'évaluation desdites compétences puisse se réaliser. Une action de formation de moins de 35h intégrera peu de compétences transversales.

Ainsi, il est également important d'identifier le nombre de compétences transversales susceptibles d'intégrer un parcours de formation, y compris en tenant compte des capacités transversales relevant des compétences. Ce qui à dire que les compétences transversales qui intégreront les parcours de formation devront l'être sur **les niveaux les plus élevés des capacités transversales** qui les composent : quatrièmes et cinquièmes paliers, voire à partir du troisième pour certaines compétences transversales.

L'intégration du nombre de compétences transversales ou du nombre de capacités transversales dépend de plusieurs facteurs comme la nature de la formation, ses modalités pédagogiques, son séquençage etc. ce qui rend difficile toute corrélation entre une durée et un nombre de compétences ou de capacités à intégrer au sein d'un parcours de formation.

Pour autant, ce qu'il est envisageable d'identifier c'est le **type de compétences transversales** à intégrer au sein des parcours. Ainsi, les compétences transversales qui se caractérisent par un niveau de difficulté plus ou moins important dans leur acquisition sont à privilégier. Ce niveau de difficulté a été apprécié par les salariés intérimaires dans leurs réponses au questionnaire. Ainsi, il est possible de retenir en premier lieu au moins quatre compétences identifiées comme les plus difficiles à acquérir – Voir le « *Mapping des comportements selon l'importance et la difficulté d'acquisition* ».

- Se mettre à la place de l'autre afin de comprendre son fonctionnement. Il s'agit de **l'empathie**
- Savoir apprendre par ses propres moyens. Il s'agit d'**apprendre à apprendre**
- Communiquer en toute confiance avec autrui
- Gérer des situations problématiques
- Construire son projet/parcours professionnel

En conclusion de cette partie, il est à rappeler que les organismes de formation impliqués dans ce projet ont conduit leurs travaux en même que la réalisation de cette étude, notamment pour des impératifs calendaires. Il était essentiel de s'assurer de mobiliser des organismes de formation sur cette problématique de formalisation, d'apprentissage et d'évaluation des compétences transversales.

La première étape de sensibilisation a été réalisée avec succès et les premiers éléments méthodologiques ont donné lieu à des réalisations de la part des organismes. Néanmoins ces travaux ont été réalisés sans identifier les priorités en matière de compétences transversales à insérer, en raison de l'inachèvement de l'étude à ce moment-là.

De même, l'évaluation des résultats de ces premiers travaux ne pourra avoir lieu qu'en début d'année 2022 dans le meilleur des cas.

L'accompagnement des organismes de formation

L'accompagnement des organismes de formation demeure la prochaine étape à mettre en place par les acteurs de ce projet afin de concrétiser et pérenniser les travaux entrepris. De même, ce suivi devrait permettre d'identifier la façon la plus pertinente :

- D'intégrer les compétences transversales au sein des parcours de formation, selon la durée de la formation, la nature et le type de formation.
- De prioriser les compétences transversales selon les besoins des salariés intérimaires, des agences d'emploi, des entreprises utilisatrices.
- D'identifier le nombre de compétences transversales ou capacités transversales susceptibles d'être intégrées dans un parcours de formation selon la durée de la formation.
- D'évaluer les compétences transversales selon des scénarios d'évaluation établis et mis en œuvre par les organismes de formation.
- D'évaluer les effets des formations en situation professionnelle au niveau des salariés intérimaires, des agences d'emploi et des entreprises utilisatrices.

La certification

Les compétences transversales n'appartiennent pas à la catégorie des compétences obligatoires à l'exercice d'un métier ou d'une activité réglementée.

Pour autant, elles sont essentielles dans leur mise en œuvre. La littérature regorge d'exemples d'organisations qui ont pris conscience du besoin de **développer les compétences transversales** de leurs collaborateurs, et de renforcer leur capacité à travailler ensemble.

Pour autant, peu de projet s'intéresse aujourd'hui à l'identification des compétences transversales au travers de la conception d'un référentiel de compétences clés, à leur apprentissage en les considérant comme des objets de transfert au même titre que des savoir-faire techniques et enfin à leur évaluation en tant que tel.

La certification est l'une des modalités qui consiste à sanctuariser le référentiel en lui conférant une reconnaissance dans l'acquisition des compétences transversales qui le composent. La certification par le biais de l'évaluation certificative permet de valider sur le fondement d'un constat objectif si le salarié intérimaire peut se voir délivrer la certification aux compétences transversales.

La délivrance d'une certification provoque, ce que France compétences nomme un effet « erga omnes »⁴ en certifiant la maîtrise d'un ensemble de compétences pouvant générer des droits et effets associés pour le titulaire de la certification (niveau de maîtrise des compétences transversales, reconnaissance par les parties concernées : agences, entreprises utilisatrices, accès plus facile à certaines missions, ...).

Les enjeux de la certification résident également dans le fait de disposer d'un repère fiable en matière d'acquisition et de maîtrise de compétences transversales.

La certification n'est pas pour autant une fin en soi mais un moyen au service de l'ensemble des parties prenantes du projet. Elle ne doit pas non plus devenir un objet discriminant ou un frein dans le choix d'une mission à tel ou tel salarié intérimaire selon qu'il dispose ou non de la certification.

⁴ Erga omnes est une locution latine, généralement utilisée en droit et signifiant : « À l'égard de tous ». On dit ainsi qu'une décision juridique a autorité de chose jugée erga omnes, opposable à tous, et non uniquement à l'égard des parties prenantes

ANNEXE

Référentiel des compétences transversales

S'organiser ou organiser ses activités	
1	Premier palier
	Capacité à préparer la réalisation d'une activité
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier les ressources nécessaires en préalable à la réalisation d'une activité – Préparer les documents nécessaires pour participer à un entretien auprès d'une agence – Identifier les informations nécessaires pour effectuer une prochaine mission</i>
	<i>J'identifie les informations dont j'ai besoin pour préparer ma prochaine mission</i>
2	Deuxième palier
	Capacité à s'organiser dans la réalisation de ses activités
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Définir les étapes chronologiques de la réalisation de ses activités – Utiliser des outils de planification de tâches ou d'activités : calendrier, planning – Identifier les ressources nécessaires dans la réalisation récurrente de tâches ou d'activités</i>
	<i>Je suis capable d'organiser les tâches à réaliser dans l'ordre : organiser une tournée de livraisons</i>
3	Troisième palier
	Capacité à anticiper d'éventuels changements organisationnels
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier les exigences, les contraintes nouvelles susceptibles de modifier une organisation du travail - Mettre en œuvre une nouvelle organisation du travail dans le respect des objectifs attendus, du temps imparti – Disposer de différents scénarios organisationnels en prévision de contraintes ou d'exigences nouvelles</i>
	<i>En cas de changement, je suis capable de m'organiser autrement ou d'organiser autrement ce que j'ai à faire : prendre un autre itinéraire de livraison que je connais</i>
4	Quatrième palier
	Capacité à adapter son organisation en fonction d'aléas
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier des solutions alternatives dans le respect des exigences ou des attendus – Mettre en place une solution alternative dans l'attente d'une réparation définitive – Prioriser un travail à effectuer en fonction des contraintes de l'environnement : retard de livraison, mauvaises conditions climatiques...</i>
	<i>En cas d'imprévus, je suis capable de trouver une solution pour continuer à faire mon travail : identifier un nouvel itinéraire de livraison à la suite d'un accident sur mon trajet</i>
5	Cinquième palier
	Capacité à organiser les activités de tiers
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Mettre en place une organisation du travail qui tienne compte des compétences en présence – Vérifier que les conditions techniques, humaines, matérielles requises sont présentes pour la réalisation des activités par des tiers – Transférer les compétences nécessaires auprès des tiers pour la bonne réalisation de leurs activités</i>
	<i>Je suis capable d'organiser le travail de mes collègues ou des membres de l'équipe</i>

Respecter les cadres réglementaires	
1	Premier palier
	Capacité à identifier le cadre réglementaire dans le cadre de ses activités
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier les règles de sécurité applicables à une situation de travail – Identifier les mesures prises de prévention des risques professionnels et de la pénibilité – Identifier les équipements de protection individuelle ou collective nécessaires à la réalisation des activités</i>
	<i>J'identifie les règles à respecter dans la réalisation de mon travail</i>
2	Deuxième palier
	Capacité à respecter le cadre réglementaire d'une situation de travail
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Respecter les règles de sécurité, d'hygiène et environnementales propres à la situation de travail – Respecter la tenue vestimentaire adaptée à la situation de travail – Porter correctement les équipements de protection individuelle ou collective exigés par la situation de travail</i>
	<i>Je respecte les règles de sécurité, d'hygiène ou dans le domaine de l'environnement dans la réalisation de mon travail</i>
3	Troisième palier
	Capacité à identifier les enjeux liés à l'application du cadre normatif
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Enoncer les risques liés à l'adoption de gestes et postures inadéquats dans le port de charges – Définir les risques liés au non respect de la chaîne du froid – Définir le lien entre l'application de normes, de consignes et la qualité attendue d'un produit ou d'un service</i>
	<i>Je mesure les conséquences, sur mon corps, lorsque je ne porte pas correctement une charge lourde</i>
4	Quatrième palier
	Capacité à optimiser le cadre réglementaire lié à une situation de travail
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Proposer la rédaction d'un guide, d'un mode d'emploi supplémentaire – Optimiser l'utilisation des sources d'énergie : conduite rationnelle, coupure des sources d'énergie inutilisées</i>
	<i>Je suis conscient des conséquences de mon activité en matière d'utilisation des énergies et je tente de les économiser, dans le respect du cadre réglementaire</i>
5	Cinquième palier
	Capacité à transmettre les aspects réglementaires liés à une situation de travail
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Accompagner le transfert de savoir-faire, de gestes par les aspects réglementaires liés à leur mise en œuvre – Sensibiliser des nouveaux venus au respect des règles, des consignes par des exemples concrets – Se mettre en situation, pour montrer l'importance de respecter les gestes et postures appropriés lors de port ou de déplacement de charges pondérales</i>
	<i>Je suis capable d'expliquer à mes collègues les conséquences sur leur corps lorsqu'ils ne portent pas correctement une charge lourde</i>

Réaliser ses activités dans un collectif de travail	
1	Premier palier
	Capacité à situer les membres d'un collectif
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier le rôle des membres de l'équipe – Identifier les règles régissant les interactions entre les membres d'un groupe</i>
	<i>Je sais exactement qui fait quoi dans mon équipe ou dans mon environnement de travail</i>
2	Deuxième palier
	Capacité à adapter son discours en fonction de la nature de son interlocuteur
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Adopter un langage, une formulation adapté à son interlocuteur : collègue, client, responsable hiérarchique</i>
	<i>Je ne m'adresse pas de la même façon à mon collègue qu'à mon responsable ou à la consultante de l'agence</i>
3	Troisième palier
	Capacité à situer son action au sein d'un travail collectif
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier l'impact de mon travail sur le travail du groupe : en cas d'absence, de retard dans une livraison, d'erreur dans le choix d'un produit... - Identifier l'impact d'un travail collectif sur mon propre travail : gain de temps, exécution plus rapide, complémentarité des compétences,</i>
	<i>Je mesure les conséquences de mon retard ou de mon absence au travail sur le travail de l'équipe, du service ou de l'entreprise</i>
4	Quatrième palier
	Capacité à ajuster sa contribution dans un collectif de travail
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier la problématique de production de biens ou de services par le groupe et proposer des solutions à l'équipe – Ajuste sa propre contribution dans le collectif de travail dans le respect du cadre contractuel et en prenant en compte l'impact sur le groupe</i>
	<i>Dans le cadre de mon poste de travail, je réalise des activités que je n'ai pas l'habitude de faire pour faire avancer le travail au sein de l'équipe, du service ou de l'entreprise</i>
5	Cinquième palier
	Capacité à mobiliser un collectif de travail autour d'un objectif commun
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Argumenter une proposition en l'exposant aux membres du groupe à l'occasion d'une réunion formelle ou informelle – Agir en tant que médiateur dans une situation conflictuelle en prenant en compte les points de vue de chacun</i>
	<i>Je suis capable de convaincre les membres de l'équipe, en leur proposant d'effectuer une activité de façon différente de ce qu'ils ont l'habitude de faire</i>

Apprendre à apprendre	
1	Premier palier
	Capacité à identifier ses modalités d'apprentissage
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier ses préférences d'apprentissage : déductif (logique, démonstration, preuve, conséquences), inductif (causalité, mécanismes explicatifs, lois scientifiques), dialectique (interaction, interprétation), divergent (invention, créativité), analogique (conceptualisation, comparaison, métaphore) – Identifier ses pratiques de mémorisation</i>
	<i>Je sais identifier ma façon d'apprendre : par la démonstration, en lisant un mode d'emploi, en mémorisant des gestes, en faisant juste après m'avoir montré</i>
2	Deuxième palier
	Capacité à identifier la valeur ajoutée d'un apprentissage
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Définir la nécessité de son apprentissage au travers de l'objectif visé : acquérir de nouvelles compétences, s'ouvrir des opportunités, se réorienter, se reconvertir...</i>
	<i>Je comprends l'importance d'apprendre en permanence</i>
3	Troisième palier
	Capacité à formuler un projet d'apprentissage
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Définir les objectifs à atteindre en matière d'apprentissage en lien avec des objectifs professionnels à atteindre – Identifier ses axes de progrès – Les objectifs du projet d'apprentissage sont cohérents au regard du point de départ et du profil d'apprentissage</i>
	<i>J'identifie les compétences qui me manquent pour progresser dans mon domaine</i>
4	Quatrième palier
	Capacité à identifier des ressources d'apprentissage
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier des ressources en adéquation avec son projet d'apprentissage : pairs, lieux physiques, ressources pédagogiques en ligne, apprentissage sur le lieu de travail...</i>
	<i>J'ai identifié les personnes, les formations qui me seraient utiles pour progresser dans la réalisation de mon travail</i>
5	Cinquième palier
	Capacité à identifier la progression de ses apprentissages
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Réaliser un état des lieux de la progression dans ses apprentissages étape par étape – Identifier précisément les acquis, la progression dans les apprentissages, donner des illustrations concrètes - Identifier le parcours d'apprentissage à effectuer, ajuster si nécessaire les objectifs, les moyens, les délais</i>
	<i>Je sais définir des étapes, une progression dans ce que j'ai à apprendre pour progresser dans la réalisation de mon travail</i>

Gérer les informations	
1	Premier palier
	Capacité à identifier les informations nécessaires à la réalisation d'une activité
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier et énumérer les informations ou les ressources nécessaires pour commencer une mission d'intérim – Identifier les informations nécessaires à la préparation d'un entretien avec le consultant de l'agence – Identifier des sites pertinents pour obtenir des informations liées aux environnements de travail</i>
	<i>J'identifie les informations nécessaires à la préparation d'un entretien avec le consultant de l'agence</i>
2	Deuxième palier
	Capacité à identifier les informations manquantes pour réaliser une activité
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Reformuler une consigne pour vérifier sa bonne compréhension – Identifier la personne ressource adéquate pour obtenir une information manquante pour effectuer un travail</i>
	<i>Je reformule une consigne verbale pour vérifier que je l'ai bien comprise</i>
3	Troisième palier
	Capacité à hiérarchiser, prioriser des informations selon leur valeur ajoutée
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Trier dans l'environnement de travail les informations utiles à la réalisation d'une activité de celles qui ne le sont pas - Classer des informations selon leur utilisation à court, moyen ou long termes</i>
	<i>Je fais le tri dans les informations qui me sont transmises, entre celles qui me sont utiles maintenant et celles qui me seront utiles plus tard : je fais le tri entre les informations concernant ma mission actuelle et les informations qui m'ont été communiquées sur ma prochaine mission</i>
4	Quatrième palier
	Capacité à traiter des informations afin de les analyser
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Compléter des informations avec d'autres afin d'augmenter leur usage immédiat ou différé – Extraire les informations utiles d'un planning, d'un diagramme, d'un graphique</i>
	<i>Je sais analyser les informations qui figurent sur un graphique, un schéma ou sur un planning</i>
5	Cinquième palier
	Capacité à mesurer les enjeux liés à la transmission des informations
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier la véracité d'une information avant de la faire circuler - Identifier les conséquences de la transmission ou de la rétention d'informations auprès de tiers</i>
	<i>Je vérifie systématiquement une information avant de la répéter à d'autres personnes</i>

Gérer des situations problématiques	
1	Premier palier
	Capacité à identifier la nature d'un problème
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier l'origine du problème, un désaccord, une perception différente de la situation, une différence d'opinion, une mauvaise interprétation d'une information, d'une parole – Une tenue de travail d'un nouveau venu en opposition aux valeurs portées par l'entreprise.</i>
	<i>Je cherche la raison, les causes d'un problème dans une situation de travail</i>
2	Deuxième palier
	Capacité à prendre de la distance à l'égard d'une situation problématique
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier les faits à l'origine d'un problème – Trier les informations factuelles des opinions ou des informations subjectives – Observer une situation avant d'agir immédiatement – Relativisez la situation afin de garder suffisamment de confiance pour identifier une solution</i>
	<i>Je cherche à savoir si une solution a déjà été trouvée pour un problème identique</i>
3	Troisième palier
	Capacité à proposer des solutions dans la résolution d'une situation problématique
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier les solutions qui pourraient résoudre le problème – Identifier les avantages et les inconvénients des options avancées – Identifier des changements susceptibles d'améliorer la situation problématique Identifier ce qui dépend de vous dans la résolution</i>
	<i>Je pèse le pour et le contre avant d'opter pour une solution dans la résolution d'un problème</i>
4	Quatrième palier
	Capacité à gérer une situation conflictuelle
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Mener les échanges afin de les rendre constructifs et faire évoluer la situation – Conserver un regard objectif afin de trouver un terrain d'entente – Formaliser les éléments de l'entente</i>
	<i>En situation conflictuelle, je réagis rapidement, j'identifie l'origine ou la nature du problème, j'évite de prendre parti et j'en réfère à mon agence</i>
5	Cinquième palier
	Capacité à anticiper des situations problématiques
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier des signaux faibles des symptômes annonciateurs de situations problématiques – Repérer des dysfonctionnements récurrents sources de problèmes – proposer des changements, des améliorations dans l'organisation en mesurant les conséquences</i>
	<i>Je suis capable de repérer des éléments, des faits, des situations qui vont donner lieu systématiquement à des problèmes plus tard</i>

Utiliser les codes culturels et sociaux en situation professionnelle	
1	Premier palier
	Capacité à établir un contact avec l'autre et d'adopter une posture agréable : sourire, saluer, partager, aider...
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Nommer quelques règles liées à la situation professionnelle : formule de politesse, tenue vestimentaire, les horaires en vigueur, les temps de pause...</i>
	<i>Je respecte les horaires, les temps de pause</i>
2	Deuxième palier
	Capacité à identifier et respecter les codes sociaux liés à sa situation professionnelle
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier et expliquer les devoirs, les responsabilités, les attendus liés au statut de salarié intérimaire : quel est mon employeur ?</i>
	<i>Identifier et expliquer les fonctionnements relationnels liés à son statut au sein d'un collectif de travail</i>
	<i>Je sais à qui m'adresser en cas de problème : le responsable de l'entreprise, mon agence</i>
3	Troisième palier
	Capacité à intervenir à communiquer en situation professionnelle dans le respect des codes sociaux
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>S'exprimer, poser des questions, répondre, faire une demande, exprimer ses besoins auprès d'un responsable hiérarchique, d'un responsable d'agence en tenant compte de ses besoins, de ses émotions de ses responsabilités</i>
	<i>Je suis capable d'effectuer une demande de façon différente selon que je m'adresse à mon collègue, au responsable de l'entreprise, au consultant de l'agence en tenant compte de leurs contraintes, de leurs besoins</i>
4	Quatrième palier
	Capacité à expliciter à des tiers les codes culturels et sociaux en vigueur dans son environnement professionnel
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Expliciter à un nouvel intérimaire les codes sociaux à respecter dans la situation de travail, dans l'entreprise, au sein du collectif de travail</i>
	<i>Je suis capable d'expliquer à un nouveau venu les codes à respecter en situation de travail : tenue à porter, vocabulaire à utiliser</i>
5	Cinquième palier
	Capacité à auto-contrôler ses émotions, à faire preuve de tolérance
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Accepter un délai supplémentaire, accepter d'attendre son tour, accepter un refus, tolérer une frustration</i>
	<i>J'analyse et je comprends les raisons qui expliquent pourquoi des critiques m'ont été formulées</i>

Construire son projet/parcours professionnel	
1	Premier palier
	Capacité à définir les acquis de son parcours professionnel
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Définir les compétences professionnelles et extra-professionnelles détenues – Identifier les moyens les plus pertinents pour identifier et valoriser vos compétences – Recenser vos réussites professionnelles qu'est ce qui a bien fonctionné ? - Recenser vos échecs qu'est ce qui a manqué pour réussir ?</i>
	<i>Je suis capable d'identifier mes réussites et mes échecs professionnels</i>
2	Deuxième palier
	Capacité à définir les motivations à l'origine d'un projet professionnel
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier les raisons, les envies de construire un parcours professionnel – Identifier les motivations profondes à l'origine de ce projet - Identifier les interlocuteurs susceptibles de faire avancer votre réflexion - Tester les grandes lignes de votre projet professionnel auprès de tiers</i>
	<i>Je suis capable de me construire un parcours professionnel</i>
3	Troisième palier
	Capacité à construire un projet professionnel
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Définir un projet professionnel de façon claire et réaliste – Construire un argumentaire afin de le présenter à des tiers</i>
	<i>Je suis capable de présenter mon projet professionnel devant des personnes en dehors de mon entourage</i>
4	Quatrième palier
	Capacité à confronter son projet professionnel avec la réalité
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Identifier la pertinence de mon projet professionnel au regard des réalités du marché du travail - Définir les écarts entre les compétences détenues et celles requises par le projet professionnel - Définir les ressources dont vous pourriez avoir besoin : humaines, techniques, financière...</i>
	<i>Je suis capable de définir ce dont j'ai besoin pour réaliser mon projet professionnel</i>
5	Cinquième palier
	Capacité à mettre en acte un projet professionnel
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Définir les étapes de votre projet professionnel – Identifier les ressources nécessaires à sa mise en œuvre, celles dont vous disposez, celles qui vous font encore défaut – Identifier les moyens d'acquérir les ressources qui vous font défaut : institution, personne, organisme...</i>
	<i>J'ai identifié comment mettre en œuvre mon projet professionnel : les étapes, les moyens manquants</i>

Communiquer en toute confiance avec autrui	
1	Premier palier
	Capacité à être à l'écoute d'autrui
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Prendre soin d'écouter l'autre : ses attentes, ses besoins, ses difficultés – Diminuer temporairement son envie de parler pour se mettre au diapason de l'autre</i>
	<i>Je fais l'effort d'être très attentif à ce que me dit mon interlocuteur dans une conversation</i>
2	Deuxième palier
	Capacité à reformuler ce qui a été compris
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Vérifier que chacun a compris l'autre - Reformulez ce que vous avez compris comme preuve que vous avez vraiment écouté l'autre – Utilisez des formules pratiques : « vous voulez dire que... ? »</i>
	<i>Je sais reformuler, si besoin, ce que j'ai compris de la conversation auprès de mon interlocuteur</i>
3	Troisième palier
	Capacité à décrypter le langage non verbal
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Prendre conscience que le langage corporel agit comme vecteur inconscient de mes émotions : postures, style, gestuelle, mimiques, intonation, micro expressions faciales, contacts physiques, mouvements, etc. Surveiller mon langage corporel lors d'une interaction avec autrui qui peut parfois me desservir, discréditer une demande bien formulée et bien préparée, voire tout simplement me trahir</i>
	<i>Je fais attention au cours d'une conversation aux gestes de mon interlocuteur</i>
4	Quatrième palier
	Capacité à susciter la discussion
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Opter pour des questions ouvertes lors d'une discussion - S'impliquer dans un discours en utilisant le "je" – Exprimer des opinions et des demandes précises, éviter "on perd du temps, on pourrait faire autrement..."</i>
	<i>Je pose des questions auprès de mon interlocuteur pour engager une conversation</i>
5	Cinquième palier
	Capacité à conclure une discussion, un échange
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Achever une conversation avec la manière n'est pas un manque de respect – exemple : "cet échange était intéressant, nous continuerons cette conversation une prochaine fois, A présent je dois reprendre ma livraison, mon travail"</i>
	<i>Je suis capable d'interrompre une conversation avec un client, un collègue avec les formes</i>

Faire preuve d'empathie	
1	Premier palier
	Capacité à ne pas juger prématurément
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Abandonner consciemment la grille d'analyse qui range l'interlocuteur dans des cases en fonction de nos expériences et de nos rencontres précédentes – Eviter de cataloguer son interlocuteur – Imaginer que cette personne est d'un genre nouveau que vous n'avez jamais rencontré auparavant</i>
	<i>Je ne juge pas une personne trop rapidement même si j'ai l'impression d'avoir déjà rencontré ce genre de personne</i>
2	Deuxième palier
	Capacité à se focaliser sur son interlocuteur
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Eviter de se comparer avec son interlocuteur – Ne pas se focaliser sur sa propre intervention, ne pas se mettre systématiquement en avant – Ne pas prendre une place prépondérante dans l'échange</i>
	<i>Je n'essaie pas de rivaliser avec mon interlocuteur en lui faisant part systématiquement de mon expérience, de ce que j'ai déjà fait</i>
3	Troisième palier
	Capacité à abandonner une posture critique pour aller vers l'autre
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Questionner son interlocuteur pour identifier ce qu'il a de spécifique – Questionner et écouter attentivement avant de présenter sa propre vision de la situation- Confirmer à son interlocuteur la bonne compréhension de sa position – Confirmer que dans de telles circonstances, avec les mêmes contraintes il est fort probable que votre action aurait été similaire</i>
	<i>Je suis capable de me mettre à la place des autres pour voir ce que j'aurai fait dans sa situation</i>
4	Quatrième palier
	Capacité à observer l'état émotionnel de votre interlocuteur
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Observer les gestes, le vocabulaire, la syntaxe, les micro-expressions de votre interlocuteur – Identifier les phrases non achevées, un regard qui fuit, une intonation qui diminue – Porter attention aux expressions faciales et aux comportements des autres afin d'identifier les émotions qu'ils vivent</i>
	<i>Je suis capable d'observer chez mon interlocuteur ses émotions, la façon dont il ressent la situation</i>
5	Cinquième palier
	Capacité à mettre en place l'effet miroir
	<i>Exemples de descripteurs de la capacité</i>
	<i>Construire un rapport avec autrui en imitant le langage verbal et non verbal de son interlocuteur afin de le rejoindre dans ses agissements et lui indiquer qu'on le comprend - Essayer de situer son interlocuteur dans le contexte dans lequel il se situe actuellement en ressentant son état émotionnel, s'il est confiant ou s'il est mal à l'aise</i>
	<i>Je suis capable de ressentir les émotions de mon interlocuteur et de lui faire comprendre que sa situation me touche</i>