



**Conseil de l'Éducation
et de la Formation**

**Compétences non techniques, compétences transversales,
une question de contexte**

Avis N°113

Conseil du 27 janvier 2012

Cet Avis est le résultat d'un travail d'instruction piloté par la Chambre de la Formation et rapporté dans le dossier d'instruction présenté au Conseil du 28 octobre 2011.

Le dossier d'instruction est publié indépendamment du présent avis.

Avertissement :

En application du décret relatif à la féminisation des noms de métiers, fonctions, grades ou titres, du 21 juin 1993, le CEF tient à préciser que, pour des raisons de lisibilité, ces noms exprimés au masculin doivent systématiquement se lire au masculin et au féminin.

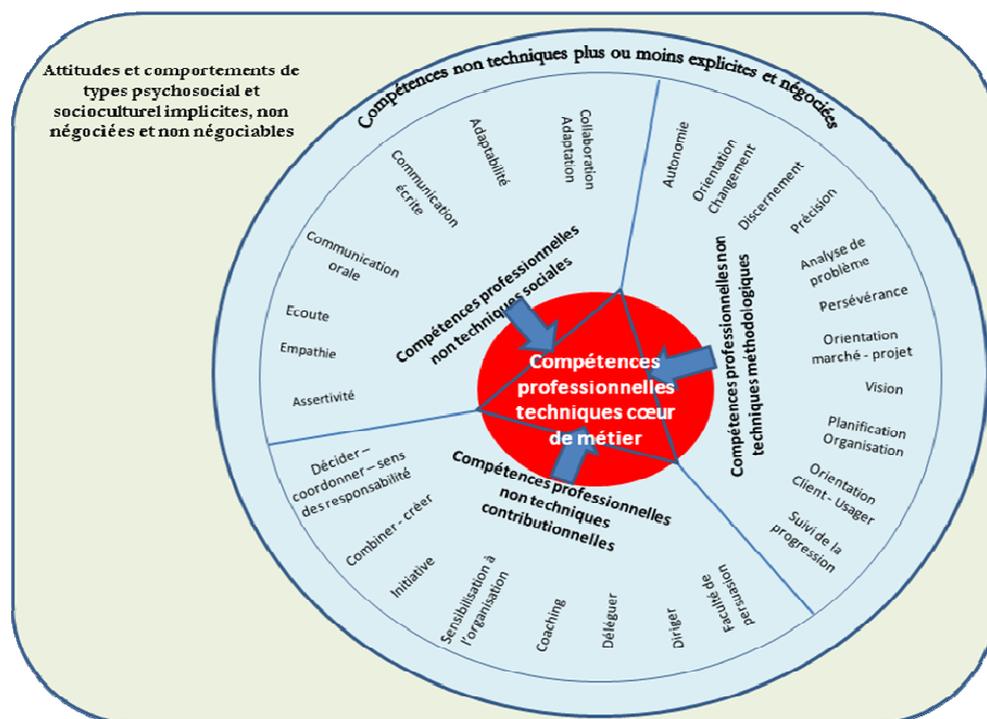
1. Le concept des CNT comme défini dans l'Avis 99

La Chambre de la formation du CEF a entamé l'instruction de la thématique des compétences non techniques. Cette 1^{ère} phase de l'analyse du dossier a abouti à la prise de l'Avis 99 le 2 février 2008 ayant pour titre : « Les compétences non techniques : la définition du CEF ». 4 recommandations ont déterminé le cadre de notre réflexion :

- Veiller à ce qu'il n'y ait pas de confusion entre les « savoir-être » de type psychosocial et/ou socioculturel et les compétences non techniques.
- Retenir comme définition de ces compétences la définition de G. Bunk¹ : La compétence non technique se décline en 3 dimensions :
 - **La compétence méthodologique** : être capable de réagir de façon méthodologiquement adéquate aux tâches demandées et aux changements susceptibles d'intervenir, trouver des solutions de manière autonome et transposer de façon judicieuse les expériences réalisées à de nouveaux problèmes.
 - **La compétence sociale** : savoir collaborer avec autrui selon un mode communicatif et coopératif et faire preuve d'un comportement social et de sensibilité interpersonnelle.
 - **La compétence contributionnelle** : être capable de contribuer de manière constructive à l'aménagement de son poste de travail et de son environnement professionnel, savoir organiser et décider de son propre chef et être disposé à assumer des responsabilités.
- Veiller à ce que les compétences non techniques relèvent strictement de la négociation collective à tous niveaux.
- Prendre en compte la liaison dynamique qui s'établit entre compétences techniques et compétences non-techniques dans le cadre de la négociation collective mise en œuvre pour la démarche référentielle comme illustré dans le schéma ci-dessous. ²Cette liaison est le reflet d'une dialectique et souvent d'un rapport de force entre patrons et syndicats. Lors de cette négociation (au sein de l'entreprise, d'une commission paritaire, d'une commission de référentiel, du consortium de validation, au SFMQ...), les points de vue s'affrontent quant à savoir quelles capacités doivent « absolument » figurer dans le cœur de métier. Dès lors qu'il y a consensus, certains « savoir-être » sont alors intégrés dans le référentiel métier.

¹ D'après Gerhard P. Bunk Transmission de la compétence dans la formation professionnelle en Allemagne.
CEDEFOP Formation professionnelle 1/94 Revue européenne

² Inspiré du modèle d'AXA Copyright Quintessence Consulting.



Un mouvement dialectique (cf. les flèches bleues) intègre ou non certaines compétences non techniques dans le noyau des compétences techniques « cœur du métier » visé. Ces compétences non techniques deviennent alors des « savoir-faire comportementaux ».

2. Les constats

Considérant :

2.1. Les éléments d'instruction³ de l'insertion des CNT dans un programme de formation, recueillis suite :

- à la réunion d'un groupe de travail avec les opérateurs de formation (FOREM, BXL FORMATION, IFAPME, FEBISP, INTERFEDE)
- aux interviews des opérateurs de formation après mise au point d'un questionnaire sur la prise en compte, la transmission et l'évaluation des CNT⁴

³ Voir le Dossier d'Instruction

⁴ • Questions posées aux opérateurs de formation :

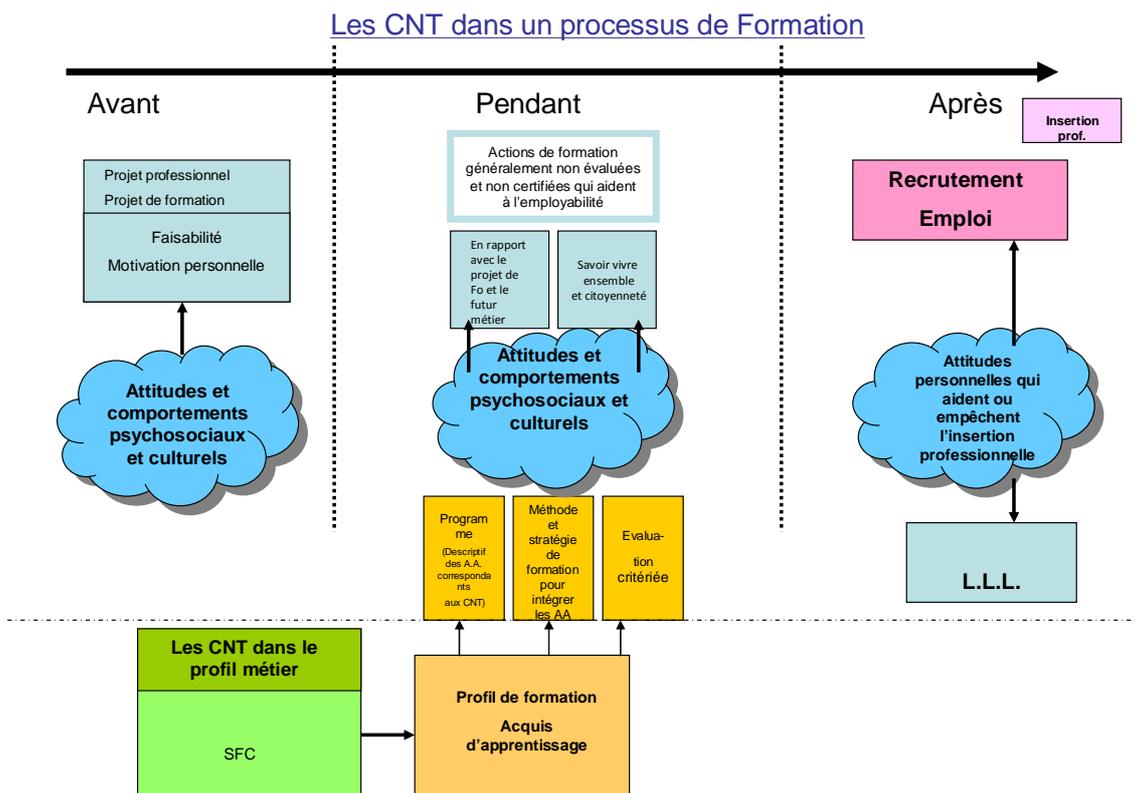
Pour l'enseignement et pour la formation, quel est le degré de prise en compte des compétences non techniques dans les référentiels ?

- Que signifie prendre en compte ?

Compétences non techniques, compétences transversales, une question de contexte

- à l'intervention à la Chambre de la Formation, de la FEBISP sur les travaux du GT relatifs aux compétences transversales
- à l'intervention à la Chambre de la Formation, du CSEF de Tournai sur les travaux de son GT auprès des opérateurs de formation de la région

2.2. Les conclusions de l'instruction synthétisée sous forme d'un schéma et ses commentaires:



Trois moments ont été mis en évidence au cours desquels des attitudes et comportements sont mobilisés

1°) avant la formation, au moment de la construction du projet professionnel et du projet de formation

2°) pendant la formation, y compris à la fin de celle-ci, au moment de la recherche d'emploi

- Comment les compétences non techniques sont-elles traduites concrètement dans les pratiques de classe et dans la formation ?
- Comment vérifie-t-on que ces compétences sont transmises ?
- Les compétences non techniques sont-elles évaluables ?
- Si elles sont évaluables, comment sont-elles évaluées, quels moyens met-on en œuvre ?
- Dans le cadre de la formation en entreprise (stages, PFI...) comment prend-on en compte les compétences non-techniques ?
- Prend-on en compte les attitudes et comportements de type psychosocial ou socioculturel ? Cette prise en compte doit-elle être « implicite » ou « explicite » ? Comment les prendre en compte ?

Avis N°113 Conseil du 27 janvier 2012 5

© Fabulous - Fotolia.com

3°) lors du processus de recrutement et de l'embauche, à l'initiative de l'employeur.

Lors de l'accès à la formation, lors de la construction du projet de formation et du projet professionnel, pendant la durée de la formation (moment 1 et 2 : avant et pendant), des attitudes et comportements (distincts des savoirs-faire comportementaux (SFC), intégrés dans les profils métier et formation) sont pris en compte.

Il est constaté que, généralement, les procédures et les profils de formation ne décrivent pas en acquis d'apprentissage ces attitudes et comportements qui, pour une part, concernent des aspects psycho sociaux et culturels.

Or lors du processus de recrutement et de l'embauche, les employeurs prennent également en compte des attitudes et des comportements des candidats.

2.3. L'hypothèse de travail suivante :

Parmi les attitudes et comportements, il s'agit de distinguer :

- ceux qui, nécessaires à l'employabilité, peuvent être pris en compte par la formation avec évaluation formative ou normative
- ceux qui non directement nécessaires à l'employabilité mais qui visent l'intégration de la personne dans la société en général. Sans être directement indispensables à l'emploi, ils y concourent et doivent être abordés par des actions « éducatives ». Cependant ils ne peuvent faire l'objet ni d'évaluation ni de certification.

Dans le premier cas, ces compétences non techniques doivent être traduites en acquis d'apprentissage dans les Profils de formation et Profils d'évaluation. Il s'agit clairement de CNT dont les partenaires sociaux doivent se saisir même si elles ne figurent pas dans le cœur de métier mais sont nécessaires à l'employabilité, alors que dans le second cas, il s'agit de transmission d'un savoir vivre ensemble.

Dans ce 1^{er} cas, les CNT, dès lors qu'elles correspondent à un « profil d'employabilité »⁵ à négocier entre interlocuteurs sociaux, devront en tout cas se traduire en termes d'acquis d'apprentissage dans le profil de formation et le profil d'évaluation.

Par contre, dans le 2^{ème} cas, les attitudes et comportements de type psychosociaux et socioculturels, quand bien même ils favorisent ou empêchent l'insertion socioprofessionnelle et font l'objet d'une approche éducative, ne peuvent faire, par contre, l'objet d'actions d'évaluation et de certification.

Dans le domaine de l'éducation, comme le précise le Décret « Missions »⁶, les deux catégories mentionnées ci-dessus, sont globalisées sous le concept de compétences transversales, concept qui tente à s'imposer dans tout le champ de la formation et de l'éducation.

⁵ Ce terme est sujet à discussion. Il est entré dans l'usage courant et fera prochainement l'objet d'un indicateur européen. Dans ce dossier, l'employabilité : c'est maintenir et développer les compétences des personnes leur permettant d'accéder à un emploi dans des délais et des conditions favorables. Le CEF compte ouvrir un dossier sur le sujet.

⁶ Art 5 du décret « Missions », définition des compétences transversales : Attitudes, démarches mentales et méthodologiques communes aux différentes disciplines à acquérir et à mettre en œuvre au cours de l'élaboration des différents savoirs et savoir-faire ; leur maîtrise vise à une autonomie croissante d'apprentissage des élèves.

A cet égard, les compétences clés ⁷ définies au niveau européen semblent bien relever également de compétences transversales.

2.4. La conclusion suivante :

Les CNT négociées sont liées à l'exercice d'un métier dans une situation d'entreprise donnée. Des CNT plus générales favorisent la citoyenneté, la relation entre les personnes, etc. Ces compétences sont d'ailleurs prises en compte dans l'enseignement et clairement mentionnées dans le décret « Missions ».

Dans cet avis, il s'agit de tenir compte des compétences non techniques qui font partie du métier et/ou de la négociation collective. Cependant, on sait aussi que les attitudes et comportements personnels peuvent faciliter ou freiner l'employabilité d'une personne. Cette réalité est parfois évoquée au cours des formations professionnelles mais il y a des limites éthiques lorsqu'on travaille sur le comportement humain. C'est d'autant plus important quand on a affaire à un brassage de populations qui ont des références culturelles et des systèmes de valeurs très différents.

L'enseignement, d'une part, et la formation professionnelle, d'autre part, intègrent les compétences transversales et les CNT dans leur action pédagogique pour favoriser une culture générale qui renforce l'employabilité des personnes.

2.5. Les deux propositions suivantes :

- L'examen de la prise en compte des compétences non techniques en formation a débouché sur la proposition d'ajouter au cœur de métier des compétences non techniques. Elles sont négociées et visent à favoriser l'insertion professionnelle. Elles sont aussi de nature à inviter les opérateurs de formation à mettre en place d'autres actions de formation visant à développer des compétences non techniques liées aux personnes, non évaluables et donc non certifiées.
- Dès lors, les compétences non techniques telles que définies initialement dans l'avis 99 ont été placées dans le cadre plus large des compétences transversales. Ceci permet de préciser la définition et fait apparaître la nécessité de porter attention au développement global de la personne dans le cadre de l'apprentissage tout au long de la vie.

⁷ Compétences clés dans les recommandations européennes : communication dans la langue maternelle, communication en langues étrangères, compétences mathématique et compétences de base en sciences et technologie, compétence numérique, apprendre à apprendre, compétences sociales et civiques, esprit d'initiative et d'entreprise, sensibilité et expression culturelle.

3. Le CEF formule les recommandations suivantes :

- 3.1. Dans le cadre de l'apprentissage tout au long de la vie⁸ une politique cohérente d'éducation et de formation sera déployée permettant ainsi au citoyen d'être l'acteur de sa vie professionnelle, culturelle et sociale dans un cadre organisé et défini collectivement.**
- 3.2. Pour assurer une dimension éducative et une formation générale tant dans l'enseignement que dans la formation professionnelle, la prise en compte des CNT doit se placer dans une approche globale du développement de la personne et ce, plus particulièrement dans la formation et l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi. Dans ce cadre la formation qualifiante et l'éducation permanente doivent aller de pair. Elles fixent des finalités visant à l'émancipation sociale du citoyen.**
- 3.3. La formation aux compétences transversales et aux CNT doit se faire dans le respect des libertés humaines du citoyen et des limites propres à chacun d'eux. Ces dernières dépendent entre autres des attitudes et comportements psychosociaux et d'intégration dans la société.**
- 3.4. L'instruction et la préparation de cet Avis sur la prise en compte des compétences non techniques dans la formation ont permis de dégager deux parcours de formation à ces compétences :**
 - Des compétences non techniques sont intégrées dans le profil métier et déclinées en acquis d'apprentissage dans le profil formation et dans les programmes.**
 - D'autres compétences non techniques contribuent à l'employabilité, ce sont des attitudes et comportements psychosociaux et culturels. Dans cette catégorie**
 - une première partie peut être prise en compte par la formation avec évaluation et certification ; elle comprend des attitudes nécessaires à l'employabilité
 - une deuxième partie comprend des attitudes propres à la personne, à son comportement et à son implication dans les règles de la société les plus communément admises. Dans la mesure où elles concourent à une amélioration de l'employabilité, elles pourraient, voire même devraient, être approchées par des actions éducatives dans la formation mais elles ne peuvent faire l'objet ni d'évaluation ni de certification.

Le CEF invite dès lors les partenaires sociaux à décliner ces compétences non techniques nécessaires à l'employabilité. Elles

⁸ Recommandation adaptée de l'Avis 100 : **Acquis de l'Éducation et de la Formation ou Acquis d'apprentissage un concept défini et une opportunité à saisir (Conseil du 22 février 2008).**

devraient faire l'objet d'un profil transversal que chacun des profils métier doit s'approprier

Elles devraient aussi faire l'objet d'une formation, d'une évaluation et d'une certification.

Par contre, certaines compétences non techniques, qui relèvent des attitudes et comportements psychosociaux et culturels et qui peuvent favoriser ou empêcher l'insertion socioprofessionnelle, pourront faire l'objet d'actions de formation mais ne pourront en aucun cas ni être évaluées ni certifiées puisqu'elles ne font pas l'objet d'une négociation paritaire.

- 3.5. Il est indispensable de mettre en cohérence les instruments d'évaluation et de formation, les méthodes, les stratégies de formation avec les acquis d'apprentissage annoncés. Ces derniers seront donc en lien avec les CNT.**

- 3.6. Au cours de leur formation initiale et continue, les formateurs doivent être sensibilisés à la prise en compte des CNT ainsi qu'à la mise en œuvre des méthodologies de formation et d'évaluation appropriées.**

- 3.7. Dans toutes les activités d'apprentissage, il faut veiller, chaque fois que c'est pertinent, à ce qu'une attention particulière soit accordée au développement des CNT.**