



Compétences spécialisées vs transversales, un faux débat ?

Nathalie Beaupère, Marianne Blanchard, Philippe Lemistre, Boris Menard

► To cite this version:

Nathalie Beaupère, Marianne Blanchard, Philippe Lemistre, Boris Menard. Compétences spécialisées vs transversales, un faux débat ?. Céreq Bref, 2021, 410, 4 p. halshs-03284633

HAL Id: halshs-03284633

<https://shs.hal.science/halshs-03284633>

Submitted on 12 Jul 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Nathalie BEAUPÈRE
(CREM, centre associé
au Céreq de Rennes)

**Marianne BLANCHARD
Philippe LEMISTRE**
(CERTOP, centre associé
au Céreq de Toulouse)

Boris MÉNARD
(MESRI/SIES et
CERTOP)

Compétences spécialisées vs transversales, un faux débat ?

Quels types de compétences les diplômés de bac+5 mobilisent-ils en début de vie active ? Dans leurs propos, ils mettent en avant les compétences transversales comme facteurs de différenciation à l'embauche. Au moment d'exercer leur emploi, ils soulignent que les compétences les plus spécifiques et professionnalisées ne sont pas applicables en tant que telles, mais leur fournissent les atouts pour s'adapter aux situations concrètes de travail. Des usages qui appellent à valoriser la complémentarité entre les types de compétences et relativisent l'accent mis sur la professionnalisation des formations.



COMPÉTENCE

**TRANSFÉRABILITÉ
DES COMPÉTENCES**

**SAVOIR
PROFESSIONNEL**

CRITÈRE D'EMBAUCHE

**ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR**

Dans un contexte d'expansion scolaire, la professionnalisation accrue des diplômés et des cursus est apparue comme une des réponses appropriées à l'épineuse question du chômage des jeunes, au niveau européen et français. L'enjeu était notamment de relever le défi de l'employabilité et ainsi prévenir le *skill mismatch*, soit une possible inadéquation entre les compétences professionnelles acquises en formation et celles requises en emploi. Dans ce cadre, l'instauration du système LMD (licence-master-doctorat) s'est traduite en France par une mise en correspondance progressive des diplômes et des emplois *via* la déclinaison des diplômes en compétences. Dans les formations universitaires de niveau bac+5, l'élaboration des référentiels de compétences par les équipes pédagogiques est désormais censée répondre conjointement aux enjeux académiques et professionnels. L'accent est alors mis sur les compétences en lien avec la spécialité du diplôme, notamment depuis 2002, et l'inscription des formations initiales du supérieur dans le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

Si la spécialisation professionnelle est supposée faciliter l'entrée sur le marché du travail, les référentiels européens préconisent de ne pas négliger les compétences transversales, afin de garantir l'employabilité des diplômés au cours de leur carrière professionnelle, dans un monde du

travail mouvant marqué par des mobilités professionnelles de plus en plus fréquentes. En France, la spécialisation et les contenus professionnels gardent toutefois une place prépondérante, malgré un infléchissement récent des politiques publiques vers une plus grande attention à la transversalité des formations. Pour les bac+5, cet infléchissement s'est notamment traduit à partir de 2015 par une réduction drastique du nombre de spécialités de formation pour les masters, regroupées désormais en quelques mentions par grand domaine disciplinaire.

Les résultats de l'étude présentée ici concernent des jeunes diplômés en 2010, soit avant cette réforme. Cette étude comporte deux volets. Dans un premier temps, les jeunes ont répondu au module compétences de l'enquête Génération 2010 du Céreq. Diplômés de niveau bac+5, en emploi lors de leur sortie du système éducatif sur les niveaux de compétences qu'ils considèrent avoir acquis en formation et sur ceux requis dans leur emploi. Les principaux résultats statistiques mettent en évidence un niveau des acquis les plus professionnalisés nettement suffisant, voire excédentaire, pour l'exercice de l'emploi. À l'inverse, le niveau de compétences les plus transversales requises dans l'emploi apparaît, aux yeux des jeunes, supérieur à celui acquis en formation initiale [1]. Les jeunes actifs soulignent ➔



1 Données et méthodes

Les données mobilisées sont issues de l'analyse de 43 entretiens semi-directifs, réalisés entre mai et septembre 2015, auprès de jeunes diplômés de bac+5. Ces derniers ont été sélectionnés, dans un souci de représentativité statistique, selon le type de diplôme et sa spécialité parmi les 971 répondants au module consacré aux compétences de l'enquête Génération 2010.

Diplômés en 2010 et en emploi lors de l'enquête, les 20 femmes et 23 hommes sont titulaires d'un diplôme de niveau bac+5 : sept titulaires d'un master universitaire d'économie-gestion, six diplômés d'écoles de commerce, neuf titulaires d'un master en lettres et sciences humaines, onze titulaires d'un master en sciences et dix ingénieurs.

De type biographique, les entretiens réalisés permettent de revenir en détail sur les parcours de formation et sur l'insertion sur le marché du travail des individus interrogés, mais aussi de mieux saisir la façon dont ils appréhendent les écarts entre ce qu'ils ont acquis au cours de leur formation et ce qui leur est demandé dans le cadre de leur activité professionnelle. L'étape du recrutement a fait l'objet d'une attention particulière lors des entretiens, puisqu'elle est l'occasion pour les jeunes de mettre en évidence leurs compétences et de les confronter aux attentes des employeurs et aux besoins des postes auxquels ils postulent.

donc l'importance des compétences transversales et interrogent le rôle des compétences les plus professionnalisées.

Dans un second temps, afin de compléter et affiner ces résultats, 43 entretiens ont été conduits auprès d'un sous-échantillon de répondants à l'enquête statistique (cf. Encadré 1 - Données et méthodes). Leurs expériences permettent de comprendre dans quels contextes, de formation ou non, ils ont acquis leurs compétences, la manière dont ils les mobilisent en emploi, mais aussi l'appréhension et/ou la définition qu'ils en ont.

L'approche, ou plutôt les approches, par compétences, qui prévalent notamment lors de la rédaction des référentiels de diplômes ou pour nombre d'approches théoriques, peuvent alors sembler éloignées de leur perception des contenus de formation et des activités professionnelles. Pour autant, par souci de cohérence avec l'enquête par questionnaire et pour conserver un cadre analytique clair, la grille de lecture de France Stratégie – qui définit les compétences transférables et transversales – a été retenue (cf. Encadré 2 - Compétences : une grille de lecture).

Quand les compétences transversales font la différence

Quelles que soient leurs expériences sur le marché du travail, les jeunes interrogés déclarent qu'en situation d'entretien de recrutement, ils se distinguent des autres candidats grâce à un ensemble de compétences, qualifiées ici de transversales.

Certains, comme Lionel, expliquent avoir intégré cette donnée jugée essentielle à la réussite d'un

entretien d'embauche. Diplômé d'un master de logistique, il occupe au moment de l'enquête un poste d'agent de maîtrise dans une grande entreprise depuis trois ans. Il décrit un contexte concurrentiel et des progressions de carrière à l'avenant : « In fine je vise quand même un poste de cadre, mais au recrutement, agent de maîtrise pour un jeune diplômé ce n'est pas en-dessous de mes attentes, on va dire que c'est réaliste. » Lors de ses différents entretiens de recrutement, il a valorisé ses compétences d'analyse, d'organisation et d'anticipation qui ont selon lui fait la différence : « De nos jours, tous les jeunes qui sortent avec des masters 2, notamment dans ces secteurs-là, commerce, transport, ils ont à peu près tous les mêmes profils donc je dirais c'est pas tant mon profil à moi qui est sollicité, je dirais c'est plus ma capacité à cerner les enjeux du poste et c'est ce que je mets en avant et je pense que c'est ce qui m'a permis d'obtenir ce poste. » (Lionel, agent de maîtrise logistique, master Logistique à l'université)

D'autres estiment que les critères ou conditions qui ont présidé à leur sélection ne relèvent pas tant de leurs compétences les plus en lien avec le domaine professionnel, que des attentes globalement associées au poste. À la différence de Lionel qui n'a exercé qu'un seul emploi, Nicolas souligne les attentes implicites des postes qu'il a occupés dans des sociétés de services (SSII) et dans une entreprise d'édition de logiciel. Il insiste sur l'importance de l'autonomie et de la communication dans son activité professionnelle. « Je pense que la communication c'est hyper important et ça fait vraiment partie des grosses compétences, même si c'est pas une compétence à proprement parler technique [...] c'est le truc qui est indispensable tous les jours pour travailler, enfin communiquer avec les autres, d'autant plus quand on est à distance. » Or « on nous forme techniquement et on ne nous forme pas à avoir ce genre de qualités ou du moins à travailler ces qualités qui peuvent être l'autodiscipline, l'organisation, l'autonomie, c'est des choses sur lesquelles, enfin qui sont vachement demandées, comment dirais-je, par les entreprises. » (Nicolas, développeur informatique, master en informatique à l'université)

Des compétences transversales acquises au gré des expériences

Ces jeunes, interrogés après plusieurs années de vie active, considèrent que ces compétences étaient peu prises en compte dans leur cursus. Sans doute leur point de vue est-il aussi lié au fait qu'ils assimilent parfois ces compétences transversales à des « qualités personnelles ». Il importe en effet de rappeler que ces jeunes titulaires d'un diplôme bac+5 ont réalisé a minima cinq années d'études – souvent plus – durant lesquelles ils ont pu changer d'université, d'école, ou d'orientation (certains

ont fait une classe préparatoire, obtenu un BTS, un DUT ou une licence professionnelle...). Or, tout au long de ce cursus, ils ont été confrontés à des contenus de formations divers dont l'articulation a pu augmenter leurs compétences transversales, mais ils ont aussi été en situation de travail, principalement *via* des stages ou des emplois en cours d'études. Le master ou le diplôme de leur école n'est pas le seul diplôme qu'ils ont en poche et ne résume pas à lui seul la somme des expériences qui leur ont permis de s'adapter à des contextes professionnels différents, de la grande entreprise à la TPE, à de nouveaux logiciels, à de nouvelles organisations de travail, etc. En cela, pour un même type de diplôme final, la trajectoire demeure en partie individuelle et donc susceptible de favoriser ou développer des compétences transversales personnelles.

Mobiliser des compétences acquises en dehors de leur formation, ou se référer à leurs propres expériences, leur permet de souligner leur valeur personnelle et, en corollaire, de relativiser l'importance du/des diplôme(s) et formation(s). De même, l'évocation de la singularité du parcours et des compétences peut s'inscrire dans un processus de socialisation et de construction d'une identité professionnelle, dans un contexte de forte mise en compétition sur le marché du travail, mais aussi parfois en situation d'emploi.

Différencier ce qui relève de compétences acquises en formation ou au gré d'autres expériences peut sembler d'autant plus difficile pour ces jeunes actifs qu'ils tendent au contraire à démontrer la cohérence de leur parcours, en valorisant leurs expériences. Ainsi, une jeune assistante marketing d'un créateur explique que sa passion pour la mode l'a conduite à son poste, un autre jeune explique qu'il fait de l'électronique depuis son adolescence et que son profil d'autodidacte est un atout dans son parcours.

Des compétences professionnelles, plus transférables que spécifiques

Les jeunes dressent deux constats *a priori* contradictoires : ils estiment que les compétences professionnelles acquises en formation se distinguent de celles requises en emploi, mais qu'elles leur permettent, dans le même temps, de s'adapter aux spécificités de leur poste de travail. La spécialisation de leur formation se heurte, en réalité, aux particularités de l'entreprise et de leur poste. Les compétences les plus spécialisées de la formation sont alors considérées comme transférables et leur permettent de développer les véritables compétences spécifiques à l'emploi occupé.

Au moment d'exercer leur emploi, les jeunes actifs peuvent évaluer l'écart entre ce qu'ils ont acquis et

2 Compétences : une grille de lecture

France Stratégie propose une lecture distinguant les compétences transversales et transférables, inspirée du ROME*, mais dans une acception plus ouverte que dans les fiches du RNCP**. Les compétences transférables sont ici « *des compétences spécifiques attachées à une situation professionnelle donnée (métier, secteur ou organisation productive), mais qui peuvent être mises en œuvre dans d'autres contextes professionnels* ».

Le domaine de redéploiement des compétences transférables est néanmoins limité, ce qui les distingue des compétences transversales mobilisables dans diverses situations professionnelles. Les compétences transversales sont des savoirs de base (maîtrise de la langue, capacité rédactionnelle, etc.) étendus à certains savoirs généraux (utilisation des principaux logiciels de bureautique, par exemple), ou encore des aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives [2].

* Le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME), créé et utilisé par Pôle emploi, répertorie et identifie les métiers à partir d'une analyse des activités et compétences.

** Le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) recense depuis 2002 les compétences et connaissances acquises à l'issue d'un diplôme ou autre certification.

ce qu'ils peuvent réellement mobiliser dans leurs activités professionnelles. Certains des contenus les plus spécialisés issus de formation initiale, souvent appris dans le cadre de mises en situations professionnelles fictives, se révèlent alors inadéquats, au regard de la situation concrète d'emploi.

Ainsi, Pierre, ingénieur spécialisé dans la sûreté nucléaire, explique que les procédures apprises se sont très vite heurtées à la réalité professionnelle : « *j'écris mes procédures et après finalement c'est vis-à-vis, en discutant avec les... comment dire, presque j'ai envie de dire "les vieux de la vieille", les personnes qui ont déjà des expériences dans le poste qui amènent leur regard qui connaissent les contraintes, qui disent : "ça tu pourras pas le faire, ça tu ne pourras pas le faire non plus parce que oui théoriquement ça marche mais tu ne peux pas te permettre de mettre en place ça"* ». (Pierre, ingénieur, diplômé de l'ENSAM). S'il déclare que sa formation « *est très bien* » pour le poste qu'il occupe, il insiste sur le fait que certaines contraintes ne peuvent être enseignées et s'expérimentent « *sur le tas* ».

Iléana, chargée de marketing à une toute autre expérience. Employée dans une TPE, elle regrette de ne pouvoir appliquer certaines méthodes de travail faute de temps et d'outils informatiques adaptés : « *J'aimerais mettre en place aussi, créer une base de données, une véritable base de données, ça c'est vraiment quelque chose que j'ai appris à l'école. [...] Et aussi j'aimerais que les commerciaux aient des tablettes, avec des logiciels, qu'ils puissent prendre la commande et qu'elle soit transmise en temps réel, que la facture soit éditée de suite et qu'elle arrive directement à la préparation. Ça c'est aussi des choses que je connais de l'école oui.* » (Iléana, chargée de marketing, master marketing à l'université)



Les jeunes interrogés expliquent qu'en situation d'emploi, ils adaptent à leur poste de travail des compétences professionnelles acquises en formation, qu'ils n'avaient pas encore expérimentées en situation. Pour cela, certains expliquent avoir pu bénéficier des temps de formation prévus par l'employeur, quand d'autres se forment « *par eux-mêmes* » ou avec leurs collègues. Dans ces cas précis, les compétences spécialisées acquises en formation initiale sont considérées comme un atout pour favoriser l'apprentissage de nouvelles méthodes de travail.

L'expérience d'Hugo, analyste financier, diplômé d'un IAE, l'illustre bien : au-delà des acquis directement mobilisables dans son emploi, il a dû apprendre « *toutes les procédures spécifiques et la réglementation. En fait, il y a un référentiel de cotations des entreprises qu'on utilise beaucoup [...] j'ai dû l'acquérir, le maîtriser. Mais après, ça reste de l'analyse, de l'analyse financière, j'en avais fait dans les stages, j'en avais fait un peu en cours, ça c'était déjà connu.* » (Hugo, analyste financier, master finance à l'IAE)

De même, chef de projet marketing, titulaire d'un BTS et diplômé d'une école de commerce, Valentin met en évidence les limites de la spécialisation des enseignements, mais souligne des contenus de formation qui facilitent selon lui l'acquisition de nouvelles compétences : « *La problématique d'une école de commerce c'est qu'évidemment, ou même des BTS, est qu'il faut qu'ils apprennent des choses spécifiques et on va rentrer dans des expertises peut-être qui vont nous servir à rien.(...) Savoir-faire l'agencement d'un magasin, d'un supermarché et créer les gondoles (...) je ne l'utiliserai jamais je pense. Par contre c'est des méthodes [pour] résoudre ce problème, les techniques qu'on apprend, c'est ça qu'on utilise en fait, tous les jours. (...). Concrètement savoir bah par où déjà... déjà savoir par où prendre le problème c'est déjà un début de solution.* » (Valentin, chef de projet marketing, diplômé d'une école de commerce)

Loin de mettre en évidence l'utilité immédiate des contenus les plus professionnalisés de leur formation, ces diplômés bac+5 débutant dans la vie active en soulignent les atouts pour s'adapter, notamment à des domaines professionnels plus ou moins éloignés de leur spécialisation. Ainsi, les dispositions à se former, à développer de nouvelles méthodes de travail, issues des contenus les plus professionnalisés de la forma-

tion initiale, apparaissent transférables aux domaines professionnels les plus proches, et parfois au-delà. Ces acquis spécialisés sont donc non seulement transférables, mais parfois aussi transversaux. Sans surprise, les frontières entre les catégories retenues ici, construites dans un cadre institutionnel ou académique, se brouillent et les compétences se chevauchent lorsque sont considérés les usages qu'en font les individus. Ainsi, lorsque les catégorisations institutionnelles sont confrontées aux représentations des jeunes, « les compétences s'emmêlent » [3].

● Les jeunes actifs interrogés insistent sur l'importance des compétences transversales ou générales dès l'entrée sur le marché du travail car elles constituent pour eux un facteur important de différenciation à l'embauche. Si leur diplôme bac+5 en constitue de toute évidence un « signal », ils estiment néanmoins avoir acquis une part non négligeable de celles-ci en dehors du système éducatif. L'écart, relevé dans l'enquête statistique, entre le niveau de compétences transversales considéré comme acquis et celui requis, ne signifie donc pas nécessairement que les jeunes perçoivent des lacunes dans leur(s) formation(s). Ils peuvent considérer que d'autres expériences ont contribué à les façonner.

Le mouvement de professionnalisation dans l'enseignement supérieur français a initialement mis l'accent sur l'acquisition des compétences les plus spécialisées pour répondre aux besoins du marché du travail et favoriser l'employabilité des diplômés dans leur domaine de spécialité. *A contrario*, ces jeunes actifs diplômés de niveau bac+5 insistent plutôt sur l'adaptabilité à l'emploi qu'elles permettent et sur leur caractère transférable, voire transversal. D'une manière générale, les compétences transversales telles que « l'adaptabilité à l'environnement de travail », la « capacité d'apprentissage » ou à « travailler en autonomie » favorisent la transférabilité des compétences spécifiques pour des jeunes aux parcours professionnels et domaines d'activités variés.

Les diplômés de bac+5 jugent essentielles, dans l'exercice de leur métier, les compétences qui, bien qu'attachées à une situation professionnelle donnée, peuvent être mises en œuvre dans un autre contexte. Il ressort donc des entretiens qu'une complémentarité entre compétences transférables et transversales doit être recherchée pour garantir l'employabilité.

➔ En savoir plus

[1] Les jeunes diplômés de bac+5 s'estiment-ils compétents pour occuper leurs emplois ? J. Calmand, J.-F. Giret, P. Lemistre et B. Ménard, *Céreq Bref* n°340, 2015.

[2] Compétences transférables et transversales. Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ? S. Aboudabra-Pauly, L. d'Artois, M. Diagne et N. Le Ru, Rapport du groupe de travail n° 2 du Réseau Emplois Compétences, France Stratégie, 2017.

[3] Diplômés de master et d'écoles : quand les compétences s'emmêlent, N. Beaupère, M. Blanchard, P. Lemistre, B. Ménard, *Education Permanente*, 218, 2019.

➔ S'inscrire à la lettre d'information