

# Catalogue des Compétences Transversales Clés pour l'Employabilité



# Sommaire

- 1. Introduction .....3
- 2. Le Catalogue des Compétences Transversales Clés pour l'Employabilité .....4
  - Compétences Interculturelles et Conscience Globale .....4
  - Flexibilité et adaptabilité .....5
  - Pensée stratégique et novatrice .....6
  - Organisation et gestion du temps .....7
  - Prise de décision .....8
  - Travail d'équipe .....9
  - Empathie / capacité d'établir des relations .....10
  - Résolution des problèmes .....11
  - Orientation d'apprentissage .....12
  - Compétence de négociation .....13
  - Leadership .....14
  - Collecte et traitement des données .....15



# 1. Introduction

## Compétences Transversales : une définition

Le terme « compétences transversales » a largement remplacé l'expression « compétences transférables ». Ce sont les compétences que les individus ont et qui sont considérées les plus pertinentes pour l'emploi et les professions autres que celles qu'ils possèdent ou ont acquies récemment. Ces compétences peuvent également avoir été acquies par le non-travail ou les loisirs ou par la participation aux parcours éducatifs ou à la formation. Plus généralement, il s'agit de compétences qui ont été acquies dans un contexte ou en maîtrisant une situation / un problème particulier et qui peuvent être transférés dans un autre contexte.

## Pourquoi parler des Compétences Transversales ?

Malgré les niveaux sans précédent du chômage dans les pays européens, encore 32% des employeurs rencontrent des difficultés dans le recrutement du personnel à cause du « déficit de compétences », alors qu'environ 509.000 des offres d'emploi sont enregistrées dans le secteur européen des technologies de l'information et de la communication (TIC). Le marché du travail européen très concurrentiel exige une augmentation des compétences transversales (CTs) clés pour l'employabilité dont la plupart des jeunes et des adultes, demandeurs d'emploi et professionnels ne sont pas bien au courant ni ne savent pas comment elles peuvent être évaluées en vue d'améliorer leur potentiel d'employabilité.

## Le projet KeySTART2Work

KeySTART2Work comble l'écart entre les besoins du marché de travail et les compétences des travailleurs, à travers l'amélioration des compétences des jeunes et des adultes par le développement d'un outil informatique innovant pour l'auto-évaluation des Compétences Transversales clé (CTs) des apprenants de l'EFP et des directives et recommandations pour la création d'un service d'assistance pour la formation continue des CTs pour les apprenants de l'EFP. Ce service fera référence au Catalogue des Compétences Transversales Clés pour l'Employabilité.

## Développement du Catalogue

Chaque partenaire a préparé une liste de compétences transversales (14-17 TC) qui, à son avis, sont essentielles à l'employabilité. Cela a permis de créer une liste de 15 compétences transversales. Suite à une recherche documentaire, les partenaires ont fourni des définitions des compétences susmentionnées. Au cours d'un questionnaire, on a interrogé des apprenants sur l'importance de ces 15 TC et on a mené des entretiens avec des services de carrière, des services d'orientation, des prestataires de FEP et des partenaires sociaux. Enfin, les groupes de discussion de chaque pays partenaire ont recueilli les commentaires des employeurs. Ces méthodes et la consultation finale de Partenaires ont conduit à la création du Catalogue qui regroupe 12 compétences transversales clés pour l'employabilité.

## 2. Le Catalogue des Compétences Transversales Clés pour l'Employabilité

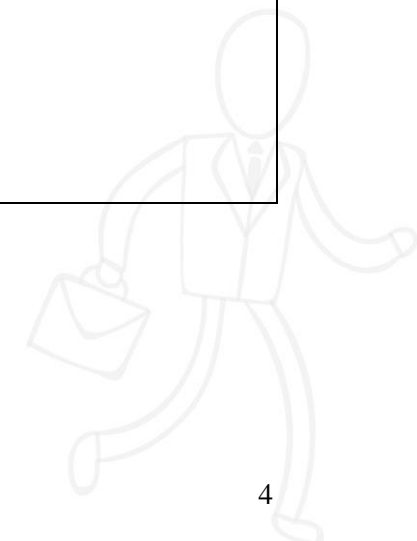
### Compétences Interculturelles et Conscience Globale

**Définition :**

**Compétences Interculturelles** (=cross-cultural competences) il s'agit de la capacité de communiquer effectivement et de manière appropriée avec des gens de cultures différentes ; comprendre les concepts de la perception, de la pensée, du sentiment et de l'agir spécifiques à chaque culture.

**Conscience mondiale** il s'agit de la compréhension conceptuelle basée sur une connaissance applicable des perspectives globales et culturelles. Ce n'est pas limité aux relations environnementales, sociales, culturelles, politiques et économiques.

Connaissance	Compétences (comportements)	Attitudes
<p>Avoir une connaissance factuelle et théorique dans les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepts spécifiques à chaque cultures (dans le domaine de la religion, de la politique, de la société, de la culture, de l'environnement, de l'économie etc.)</li> <li>• Histoire</li> <li>• Comportements spécifiques à chaque culture</li> <li>• Relations internationales/interculturelles</li> <li>• Langues étrangères</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer effectivement et d'une manière appropriée avec des représentants d'autres cultures.</li> <li>• Percevoir et comprendre les relations entre des cultures et des nations d'un point de vue régional, continental et mondial.</li> <li>• Savoir utiliser les langues étrangère(s) (à l'oral et à l'écrit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprécier la diversité culturelle</li> <li>• Ouverture sur des différents points de vue</li> <li>• Intérêt pour les langues</li> </ul>

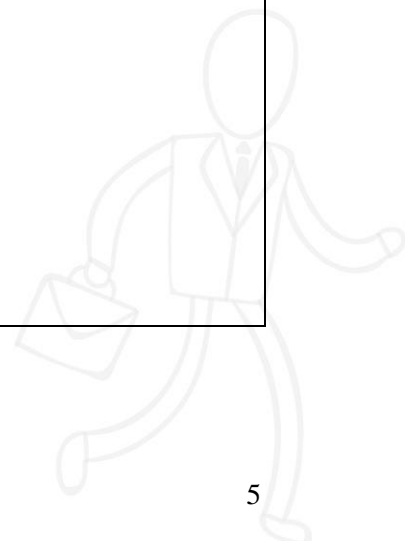


## Flexibilité et adaptabilité

### Définition :

Capacité de prioriser, s'adapter effectivement au changement de l'environnement professionnel ainsi qu'aux états émotionnels générés par les interactions quotidiennes avec des professionnels possédant différents niveaux d'autorité. Soutenir les changements mis en œuvre à travers des nouvelles approches, initiatives, méthodes, et technologies. Etre capable de gérer les priorités et les changements, et d'adapter ses propres plans, comportements, stratégies ou approches aux changements de la situation.

Connaissance	Compétences (comportements)	Attitudes
<p>Avoir une connaissance factuelle et théorique dans les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de projet</li> <li>• Techniques de communication</li> <li>• Nouvelles technologies</li> <li>• Code vestimentaire</li> <li>• Savoir vivre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser de façon critique les actions entreprises / les stratégies utilisées dans l'aspect de leur contribution à un objectif spécifique</li> <li>• Changer ses propres actions si elles ne mènent pas au résultat désire ou si elles ne correspondent pas à la situation.</li> <li>• Changer ses propres stratégies afin de s'adapter aux changements de la situation.</li> <li>• Ajuster les comportements et les communications techniques des autres gens.</li> <li>• Accepter les remarques des autres, analyser son propre comportement selon ces remarques et le changer s'il est nécessaire.</li> <li>• Créer des nouvelles stratégies si les stratégies apprises précédemment ne sont pas efficaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité vers des nouvelles expériences.</li> <li>• La disposition à un changement de comportement selon la situation.</li> </ul>



## Pensée stratégique et novatrice

### Definition:

Posséder une vision claire pour l'avenir qui améliore les opportunités individuelles et d'entreprise, gagnant un avantage concurrentiel. Apporter des nouvelles technologies, idées qui mènent à des résultats progressifs et radicaux dans une forme tangible ou intangible. La capacité de traiter effectivement les problèmes par des solutions effectives (Savaneviciene, A., Rutelione, A., & Ciutene, R. 2014). Etre responsable de gérer des projets dans un environnement compliqué par l'identification des solutions qui sont originales ainsi que effectives. Penser « out of the box » et produire des idées non conventionnelles.

Connaissance	Compétences (comportements)	Attitudes
<p>Avoir une connaissance factuelle et théorique dans les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Techniques de créativité</li> <li>• Gestion des projets</li> <li>• Contexte d'affaires de la société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des nouvelles stratégies si les stratégies apprises précédemment ne sont pas efficaces.</li> <li>• Identifier des solutions optimales et réalisables, tenant compte des ressources disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penser “outside the box”</li> <li>• Approche critique</li> </ul>



## Organisation et gestion du temps

**Definition:** une correcte priorisation et gestion des ressources et des tâches. Etre capable de planifier les activités en se basant sur les ressources disponibles, les dates limites et les résultats attendus. Etre capable de surveiller le progrès des activités et des projets afin de s'assurer que les résultats sont atteints. Définir les priorités et distinguer et redistribuer les tâches et les ressources.

Connaissance	Compétences (comportements)	Attitudes
<p>Avoir une connaissance factuelle et théorique dans les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les techniques de gestion du temps</li> <li>• Gestion des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des plans</li> <li>• Définir les priorités</li> <li>• Examiner le progrès des activités</li> <li>• Redéfinir les priorités</li> <li>• Redéfinir les plans</li> <li>• Refuser de faire quelque chose qui entre en collision avec ses propres plans si elle a une priorité ou une importance moindre</li> <li>• Déléguer les tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affirmation de soi</li> <li>• Responsabilité</li> <li>• Proactivité</li> </ul>



## Prise de décision

### Définition :

La capacité d'évaluer les conséquences et les risques, les coûts, les bénéfices et les impacts stratégiques attendus des décisions prises, prendre de bonnes décisions dans les situations compliquées, présenter des arguments et des commentaires logiques, raisonnables, constructifs et critiques et prendre des décisions créatives dans des situations non courantes (Savaneviciene, A., Rutelione, A., & Ciutene, R., 2014). Etre capable de prendre des décisions d'une manière autonome parmi des choix alternatives dans un contexte imprévisible. Collecter des informations afin de décider d'une façon responsable et autonome.

Connaissance	Compétences (comportements)	Attitudes
<p>Avoir une connaissance factuelle et théorique dans les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse SWOT</li> <li>• Techniques de créativité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Générer des actions alternatives à entreprendre dans une situation spécifique.</li> <li>• Chercher des informations</li> <li>• Analyser les informations disponibles</li> <li>• Formuler des alternatives accordant une attention spéciale à leur contribution aux résultats souhaités, aux ressources disponibles et aux circonstances.</li> <li>• Évaluer les risques</li> <li>• Identifier les meilleures alternatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Proactivité</li> </ul>





## Travail d'équipe

### Définition :

Etre capable de se sentir partie d'un groupe et d'opérer et communiquer sans difficulté et efficacement au sein du groupe (...) suivant ou évaluant les progrès, incitant l'équipe quand il est nécessaire ; apportant de nouvelles idées novatrices (Brewer, 2013). Travailler effectivement avec des collègues ayant des compétences, des personnalités et des modes de travail différents. Comprendre les divers niveaux de motivation afin de délivrer des résultats effectifs et efficaces.

Connaissance	Compétences (comportements)	Attitudes
<p>Avoir une connaissance factuelle et théorique dans les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepts de base en psychologie, styles de travail particuliers et dynamiques de groupe</li> <li>• Techniques de communication</li> <li>• Méthodes de travail d'équipe, comme par exemple brainstorming</li> <li>• Techniques de résolution des conflits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer ses propres idées afin de convaincre les membres de son équipe par ses propres idées.</li> <li>• Recevoir et accepter les réactions</li> <li>• Faire des remarques aux autres membres sur leurs propres idées.</li> <li>• Résoudre les conflits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La volonté de travailler avec d'autres gens.</li> <li>• Ouverture aux idées des autres.</li> <li>• Responsabilité</li> </ul>



## Empathie / capacité d'établir des relations

### Définition :

**Empathie** : être capable d'entendre les autres attentivement afin de décoder leurs comportements et leurs humeurs en prenant le rôle d'une autre personne afin d'imaginer la situation à partir de sa perspective. Cela mène à une réflexion de soi-même, dans le cas où, après avoir examiné une grande variété d'opinions et des croyances, les individus réalisent que ce qu'ils ont pris comme donné dans une situation, n'est pas nécessairement partagé par les autres (OCDE, 2005).

**Capacité d'établir des relations** : Construire une confiance et des relations fortes avec vos réseaux personnels et professionnels. Avoir des caractéristiques personnelles intéressantes et des valeurs comme l'empathie, l'intelligence, l'humour, la sincérité combinées avec un profil d'affaire dynamique, sont normalement des atouts appréciés par les associés, les partenaires etc. qu'améliorent les relations de long terme et sont vitales pour la durabilité des affaires.

Connaissance	Compétences (comportements)	Attitudes
<p>Avoir une connaissance factuelle et théorique dans les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Écoute active/ réflexif</li> <li>• Communication non verbale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appliquer la technique d'un écoute active/ réflexif</li> <li>• Interpréter les états émotionnels des autres</li> <li>• Etre conscient de ses processus intérieurs (biologique, affectif, cognitif de motivation)</li> <li>• Adopter la perspective d'une autre personne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affirmation de soi</li> <li>• Attitude positive envers les autres ("Je vais bien, Tu vas bien")</li> <li>• Fiabilité</li> <li>• Sincérité</li> </ul>



## Résolution des problèmes

### Définition :

La compétence de résolution de problème est la capacité de l'individu de s'engager dans un processus cognitif pour comprendre et résoudre les situations problématiques quand une méthode de solution n'est pas immédiatement évidente. Cela prévoit la volonté de s'engager avec une telle situation afin d'atteindre son potentiel en tant que citoyen constructif et réflexif (OCDE, 2010). Développement des compétences analytiques afin d'être capable d'évaluer les informations et les situations ; les décomposer en leur composants clés ; considérer les divers moyens pour les résoudre et les approcher et décider lesquels sont les plus appropriés. La résolution des problèmes inclue la compréhension des conséquences de long terme générées par les solutions des problèmes et la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'un plan d'action pour la résolution du problème (Brewer, 2013). De plus c'est la capacité d'utiliser d'une façon ordonnée les éléments dans une manière créative afin de produire des solutions nouvelles et efficaces utilisant des pensées divergentes.

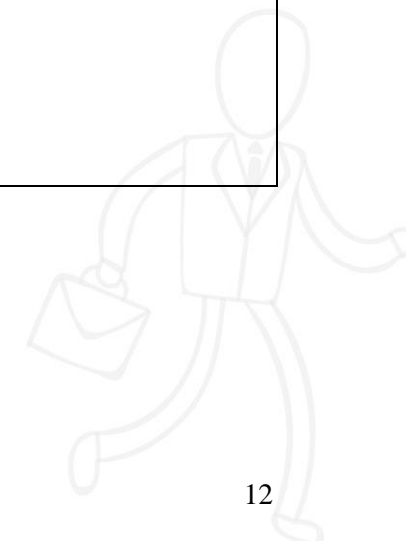
Connaissance	Compétences (comportements)	Attitudes
<p>Avoir une connaissance factuelle et théorique dans les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Techniques de résolution de problème</li> <li>Techniques créatives</li> <li>Outils analytiques pour résoudre les problèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier et définir le problème</li> <li>Recherche des informations</li> <li>Analyser les informations disponibles</li> <li>Décomposer un problème en ses composants clés</li> <li>Formuler des solutions alternatives</li> <li>Reconnaître les conséquences de long terme des solutions alternatives</li> <li>Évaluer les risques</li> <li>Identifier la meilleure solution</li> <li>Déléguer un problème</li> <li>Surveiller la mise en œuvre de la solution</li> <li>Appliquer une solution différente si celle choisie ne mène pas aux effets souhaités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilité</li> <li>Etre prêt à s'engager à des situations problématiques quand la solution n'est pas évidente</li> </ul>

## Orientation d'apprentissage

### Définition :

La volonté et l'effort de progresser, améliorer les comportements personnels ainsi que l'ensembles de compétences professionnelles à travers les différents canaux de formation et d'éducation ; apprendre à travers l'expérience propre d'un individu et faire des efforts pour améliorer sa propre situation. La capacité d'accéder, gagner, traiter et assimiler des nouvelles connaissances et compétences. La capacité de poursuivre et de persister dans l'apprentissage, la gestion de l'apprentissage de quelqu'un, la compréhension des stratégies d'apprentissage de quelqu'un, les demandes d'apprentissage et la capacité de chercher des opportunités d'apprentissage. (Le Parlement Européen et le Conseil de l'Union Européenne, 2006).

Connaissance	Compétences (comportements)	Attitudes
<p>Avoir une connaissance factuelle et théorique dans les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus d'apprentissage</li> <li>• Les techniques et les stratégies d'apprentissage</li> <li>• Les obstacles et les facteurs qui favorisent son propre processus d'apprentissage</li> <li>• Ses propres besoins d'apprentissage</li> <li>• Les opportunités de formation et d'éducation disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gagner, traiter et assimiler de nouvelles connaissances et compétences</li> <li>• Cherchez des opportunités d'apprentissage</li> <li>• Planifier son propre processus d'apprentissage</li> <li>• Contrôler le progrès d'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curiosité</li> <li>• Motivation pour poursuivre et réussir dans l'apprentissage tout au long de sa vie</li> <li>• Volonté d'appliquer les effets de l'apprentissage antécédent</li> </ul>

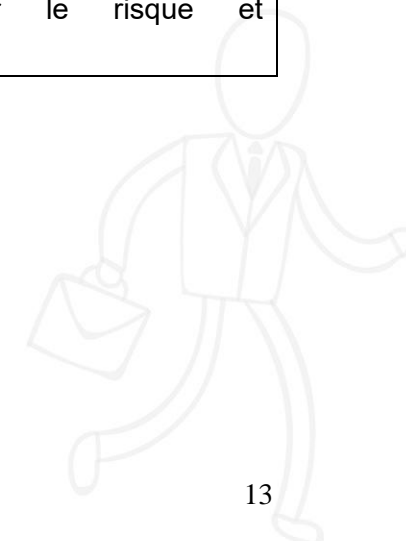


## Compétence de négociation

### Définition :

Etre capable de participer effectivement dans une communication afin d'atteindre un accord, dans le cas où quelques intérêts de deux ou plus côtés sont partagés ou opposés (Fisher, R., Ury, W. and Patton, B., 2011). La capacité de comprendre une situation, la motivation et la passion dans l'interaction avec les partenaires, les collègues ou même les concurrents. Suivre dans plusieurs circonstances une approche « win-to-win » qui va certainement maintenir ou assister en reconstruire des relations.

Connaissance	Compétences (comportements)	Attitudes
<p>Avoir une connaissance factuelle et théorique dans les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Styles et techniques de négociation</li> <li>• Techniques de manipulation et comment ne pas être manipulé</li> <li>• La communication non verbale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Séparer les gens du problème</li> <li>• Exprimer sa propre position d'une manière claire et appropriée</li> <li>• Poser des questions</li> <li>• Écouter activement</li> <li>• Lire et envoyer des signaux non verbaux</li> <li>• Appliquer diverses techniques de négociation en fonction de la situation</li> <li>• Convaincre la contrepartie en fournissant des arguments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le désir de suivre une approche « win to win »</li> <li>• Insistance</li> <li>• Persévérance</li> <li>• Créativité</li> <li>• Ouverture aux options proposées par d'autres personnes</li> <li>• Désir modéré pour l'acceptation sociale</li> <li>• Niveau modéré d' « esprit de compétition »</li> <li>• Tolérance pour le risque et l'incertitude</li> </ul>

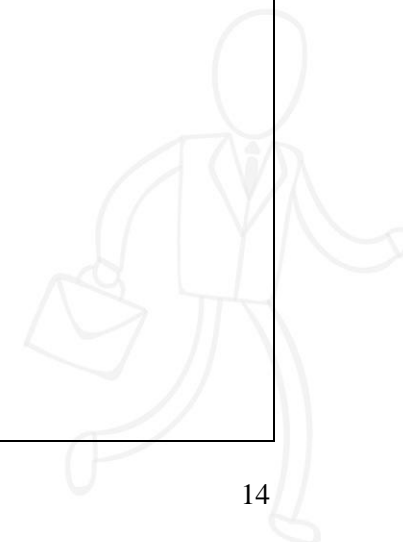


## Leadership

### Définition :

Communiquer la vision et les idées qui inspirent les autres à suivre avec engagement et dévouement. Transmettre un sentiment de confiance aux autres qui facilite leur succès. Être proactif en participant aux activités et à soutenir les membres afin d'obtenir des résultats spécifiques. La capacité de transmettre des connaissances qui ont été acquises par expérience d'une manière simple et claire. Coordonner et solliciter les opinions et les commentaires d'un groupe bien représentées avec des perspectives différentes afin d'atteindre la meilleure solution.

Connaissance	Compétences (comportements)	Attitudes
<p>Avoir une connaissance factuelle et théorique dans les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèles de direction</li> <li>• Techniques de communication</li> <li>• Techniques de motivation</li> <li>• Théories de gestion</li> <li>• Dynamique de groupe</li> <li>• Techniques de coaching</li> <li>• Techniques de mentorat</li> <li>• Techniques de solution des conflits</li> <li>• Techniques de négociation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer sa vision à ses subordonnés d'une manière claire, ainsi qu'inspirante</li> <li>• Fixer des objectifs pour son équipe</li> <li>• Formuler une stratégie</li> <li>• Communiquer la stratégie</li> <li>• Déléguer des tâches</li> <li>• Exercer une influence</li> <li>• Donner des remarques</li> <li>• Donner une appréciation</li> <li>• Soutenir ses subordonnés pour atteindre les objectifs de l'organisation</li> <li>• Fournir entraînement et mentorat</li> <li>• Résoudre les conflits entre ses subordonnés</li> <li>• Construire la confiance</li> <li>• Appliquer diverses techniques de négociation</li> <li>• Travailler avec des gens avec des personnalités et des modes de travail différentes</li> <li>• Amener les gens avec des personnalités différentes à travailler les uns avec les autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivité</li> <li>• Engagement à atteindre les objectifs énoncés</li> <li>• Volonté de partager ses propres expériences.</li> </ul>

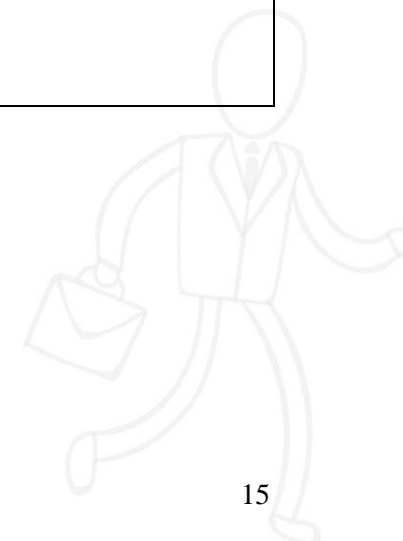


## Collecte et traitement des données

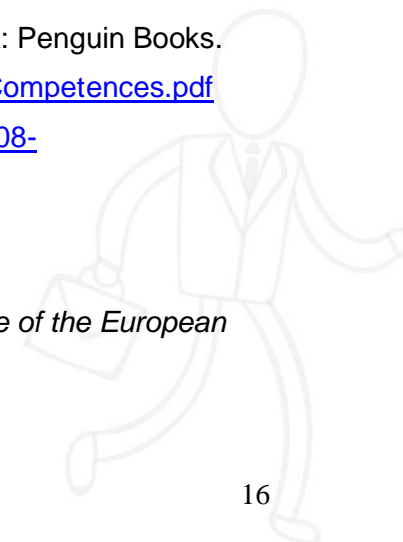
### Définition :

Etre capable de discriminer de manière responsable entre les sources d'information afin d'obtenir seulement les informations valides et importantes. Etre capable de catégoriser, comparer et analyser les informations en identifiant les stratégies et les approches qui sont adéquates ; recherche, organisation des informations, capacité d'interpréter, comparer, vérifier et traiter de manière critique les informations.

Connaissance	Compétences (comportements)	Attitudes
<p>Avoir une connaissance factuelle et théorique dans les thèmes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologies de communication</li> <li>• Sources d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueillir des informations provenant de diverses sources, y compris les nouveaux médias</li> <li>• Valider les sources d'informations</li> <li>• Valider les informations</li> <li>• Analyser les informations disponibles</li> <li>• Comparer</li> <li>• Vérifier</li> <li>• Interpréter</li> <li>• Catégoriser les informations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Désir de vérité</li> <li>• Approche critique vers l'information</li> </ul>



- Bolívar, A., The competences discourse in Spain: basic education and superior education  
<http://red-u.net/redu/files/journals/1/articles/70/public/70-59-2-PB.pdf>
- Boyatzis, R.E., Kolb, D.A. (1991), Assessing individuality in learning: the learning skills profile. *Journal of Education Psychology*, 11 (3 & 4), 279-295
- Boyatzis, R.E., Kolb, D.A., (1995), From learning styles to learning skills: the executive skills profile. *Journal of Managerial Psychology*, 10 (5), 3-7
- Brewer, L. (2013), *Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills*,  
[http://www.oitcenterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/wcms\\_213452\\_0.pdf](http://www.oitcenterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/wcms_213452_0.pdf)
- Kearney, C. (2013), European mapping of initiatives on the development of key competences.  
[http://keyconet.eun.org/c/document\\_library/get\\_file?uuid=347aeca4-4326-44ec-ae54-a905580deacd&groupId=11028](http://keyconet.eun.org/c/document_library/get_file?uuid=347aeca4-4326-44ec-ae54-a905580deacd&groupId=11028)
- CENTRE FOR INTERNATIONAL MOBILITY (2014), Hidden competences.
- European Commission (2012), New skills and jobs in Europe: Pathways towards full employment.  
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9481&langId=en>
- European Parliament and the Council (2006), *Recommendation of the European Parliament and of The Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning*, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>
- European Parliament and the Council, (2006), Recommendation of the European Parliament and of The Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning
- Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (2011). *Getting to Yes: negotiating Agreement Without Giving In*. Third Edition. New York: Penguin Books.  
[http://www.cimo.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/32427\\_Faktaa\\_1\\_2014\\_Hidden\\_Competences.pdf](http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/32427_Faktaa_1_2014_Hidden_Competences.pdf)
- Leoni, R. (2012), Graduate employability and the development of competencies. [http://www00.unibg.it/dati/corsi/11069/57208-Leoni\\_IJM\\_complete.pdf](http://www00.unibg.it/dati/corsi/11069/57208-Leoni_IJM_complete.pdf)
- OECD (2005), *The Definition And Selection Of Key Competencies*, <http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>
- OECD (2010), *PISA 2012 Field Trial Problem Solving Framework. Draft Subject To Possible Revision After The Field Trial*,  
<http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/46962005.pdf>
- Savaneviciene, A., Rutelione, A., & Ciutene, R. (2014), *Crucial transversal competences in the changing environment: Case of the European SMEs managers*, <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/download/5485/3479>





VVAA (2012), YES-ME, Report 1A, Description of the Personal and Transversal Skills Needed by the Selected Target Population (Young adults, aged 21-29, with a low level of school achievement, unoccupied or unemployed, registered with the Public Employment System)

