



**FRANCE STRATÉGIE**  
ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

# Situations de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers

Le marché du travail français est marqué par une augmentation du nombre de transitions professionnelles depuis trente ans<sup>1</sup>. Un enjeu central pour les politiques publiques est de préparer les actifs à ces mobilités, afin qu'elles soient choisies plutôt que subies et qu'elles s'inscrivent dans des parcours professionnels ascendants. Pour ouvrir le champ des possibles, il faut donc identifier les facteurs facilitant le passage de tel métier à tel autre et en informer les actifs.

De nombreux travaux<sup>2</sup> insistent aujourd'hui sur l'importance croissante des compétences dites transversales, définies comme des compétences génériques mobilisables dans diverses situations de travail. Pour autant, en pratique, les personnes comme les employeurs ont du mal à définir ces compétences, à les objectiver et à en faire un véritable signal d'employabilité sur le marché du travail.

L'étude ici présentée<sup>3</sup> est innovante à deux titres. Dans un premier temps, elle propose une méthode originale pour identifier ces compétences et aptitudes transversales en partant des situations de travail des salariés. L'enquête Conditions de travail réalisée par la Dares en 2013 comporte en effet de très nombreuses questions décrivant les actes quotidiens de travail des personnes interrogées, à partir desquelles il est possible de dégager 16 situations de travail, plus ou moins présentes dans l'exercice d'un emploi donné : contact avec le public, utilisation d'outils informatiques, travail en équipe, conduite d'un véhicule, travail sous pression, etc. Un traitement particulier doit être fait pour une dimension, celle qui a trait à l'organisation du travail dans laquelle s'inscrit le poste. Sur la base des questions de l'enquête qui la décrivent, on peut faire émerger quatre grands types de postes : les postes relevant d'un travail autonome peu formalisé, qui s'opposent aux postes de type taylorien ; les postes relevant d'un travail autonome mais régulé par des objectifs, qui s'opposent à des postes où le travail est répétitif mais de type artisanal.

En associant à chaque situation de travail des compétences transversales, on peut dès lors classer les métiers selon qu'ils font plus ou moins appel à chacune de ces compétences, donc définir des proximités entre métiers en fonction des compétences transversales mobilisées. Se dessine ainsi une cartographie de 75 familles de métiers à l'aune des compétences transversales qu'elles requièrent. Par exemple, les métiers de coiffeur, d'aide-soignant et d'enseignant ont en commun l'importance du contact avec le public.

Dans un second temps, l'étude procède à une analyse des transitions entre métiers à partir des données de l'enquête Emploi de l'Insee sur 2005-2015. En particulier, elle identifie en première approximation quatre aires de mobilités entre métiers (entre des métiers manuels/techniques, entre des métiers de services, entre des métiers du tertiaire administratif, entre des cadres techniques et des techniciens). Mais surtout, de façon plus fine, elle démontre que, là où la proximité des

1. Voir Flamand J. (2016), « Dix ans de transitions professionnelles : un éclairage sur le marché du travail français », *Document de travail*, n° 3, mars.
2. Voir Lainé F. (2011), « Compétences transversales et compétences transférables : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles », *La Note d'analyse*, n° 219, Centre d'analyse stratégique, avril ; France Stratégie (2017), *Compétences transférables et compétences transversales. Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ?*, rapport du Réseau Emploi Compétences ; Lainé F. (2016), « Les compétences attendues par les employeurs et les pratiques de recrutement », *Éclairages et synthèses*, n° 22, Pôle emploi, juin ; De Ferrari M. et al. (2014), *Compétences transversales en contexte professionnel : objectiver, graduer, évaluer*, AEFA, ERASMUS+, octobre.
3. Cette note offre la synthèse de Lainé F. (2018), « Situations de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers », *Document de travail*, n° 2018-03, France Stratégie.

NOTE DE SYNTHÈSE

FÉV.  
2018

Publication réalisée  
en partenariat avec :



pôle emploi

**Frédéric Lainé**

Pôle emploi, Direction des  
statistiques, études et évaluation ;  
ancien chargé de mission  
à France Stratégie

La *Note de synthèse*  
est publiée sous la  
responsabilité éditoriale  
du commissaire général  
de France Stratégie.  
Les opinions exprimées  
engagent leurs auteurs  
et n'ont pas vocation  
à refléter la position  
du gouvernement.

compétences transversales requises est forte, les transitions professionnelles entre métiers sont plus fréquentes. Par exemple, la proximité de situations de travail, donc de compétences transversales associées, se traduit par un surcroît de flux entre les métiers de caissiers ou de vendeurs et ceux d'employés de l'hôtellerie-restauration, ou encore entre des attachés commerciaux et les professionnels de la communication.

Plus précisément, sur les 16 situations de travail identifiées, 11 contribuent significativement à augmenter les probabilités de transition entre métiers. C'est le cas en particulier du type d'organisation du travail dans lequel s'insère le poste. Certaines dimensions jouent davantage sur les transitions qui s'effectuent au sein d'une même entreprise (travailler en équipe), d'autres sur les transitions d'une entreprise à l'autre (devoir examiner de petits objets ou des détails fins, utiliser des outils informatiques).

La proximité de situations de travail transversales ne suffit évidemment pas à expliquer les flux de mobilité observés entre métiers. D'autres facteurs jouent fortement : le domaine professionnel, qui traduit des compétences spécifiques communes entre métiers ; des effets « frontières », quand il s'agit de passer d'un métier exercé très majoritairement par des hommes à un métier exercé très majoritairement par des

femmes (et réciproquement) ou quand des métiers sont géographiquement localisés sur certains territoires.

Au final, cette étude apporte des enseignements nouveaux, importants pour la mise en œuvre de politiques de sécurisation des parcours professionnels tout au long de la vie.

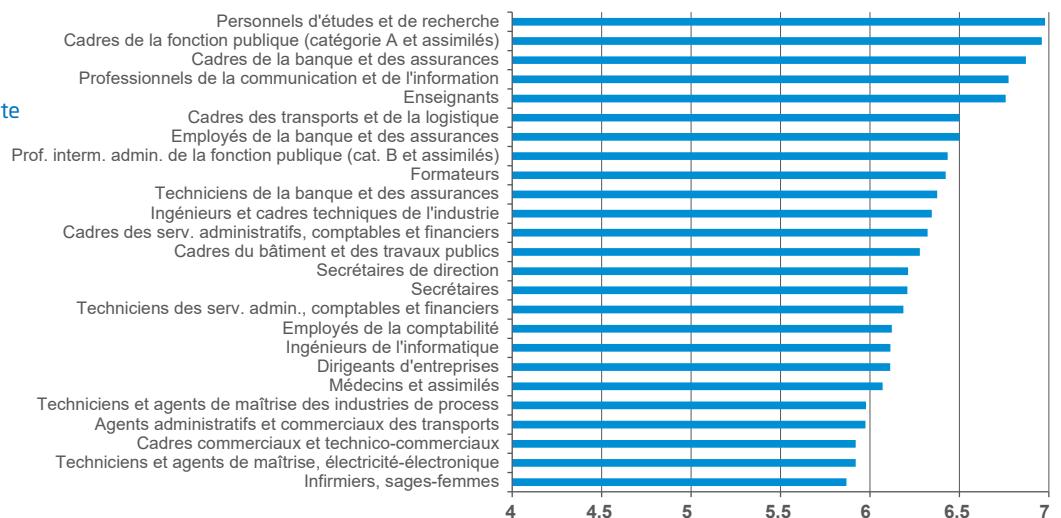
D'une part, chaque famille de métiers se trouve positionnée sur une grille de compétences transversales qui se révèle pertinente en pratique, puisqu'elle permet de rendre compte en partie des transitions professionnelles observées. Une telle démarche, si elle se diffusait aux différents acteurs du marché du travail et aboutissait à la construction d'un référentiel partagé de compétences transversales, contribuerait sans doute à améliorer les processus d'appariement. Elle permettrait en particulier aux employeurs de préciser leurs attentes et leurs besoins, donc les aiderait à objectiver les processus de recrutement<sup>4</sup>.

D'autre part, pour les populations les moins diplômées, les compétences transversales ainsi identifiées apparaissent comme un signal d'employabilité susceptible de compenser leur faible qualification, donc d'accroître la confiance des recruteurs. Leur reconnaissance devrait permettre de mieux sécuriser les parcours professionnels de personnes en difficulté sur le marché du travail, surtout si elles font l'objet d'une certification<sup>5</sup>.

## Seize situations de travail : compétences transversales mobilisées et métiers les plus concernés

### Lecture ou rédaction de documents – Les métiers les plus concernés

**COMPÉTENCES TRANSVERSALES**  
Compétences en expression écrite et compréhension écrite



Note : le graphique représente les 25 premiers métiers concernés par une activité de lecture ou de rédaction de documents. Les personnels d'études et de recherche ont le score le plus élevé dans cette catégorie (score de 7).

Source : Dares, enquête Conditions de travail 2005 ; calculs de l'auteur.

4. Voir France Stratégie (2017), *Renforcer la capacité des entreprises à recruter*, rapport du Réseau Emploi Compétences, août.

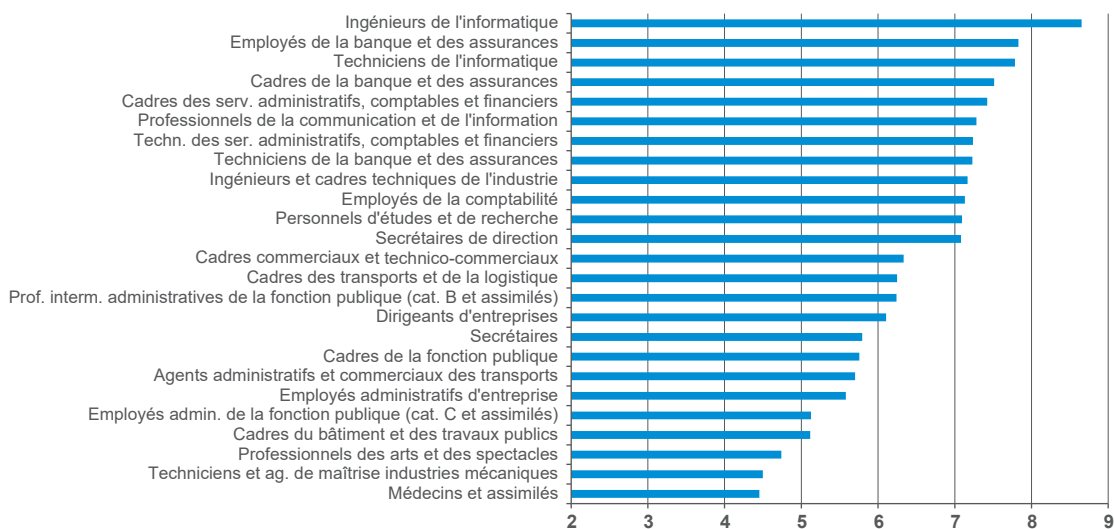
5. Voir France Stratégie (2017), *Compétences transférables et compétences transversales*, op. cit.



## Utilisation des outils informatiques – Les métiers les plus concernés

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

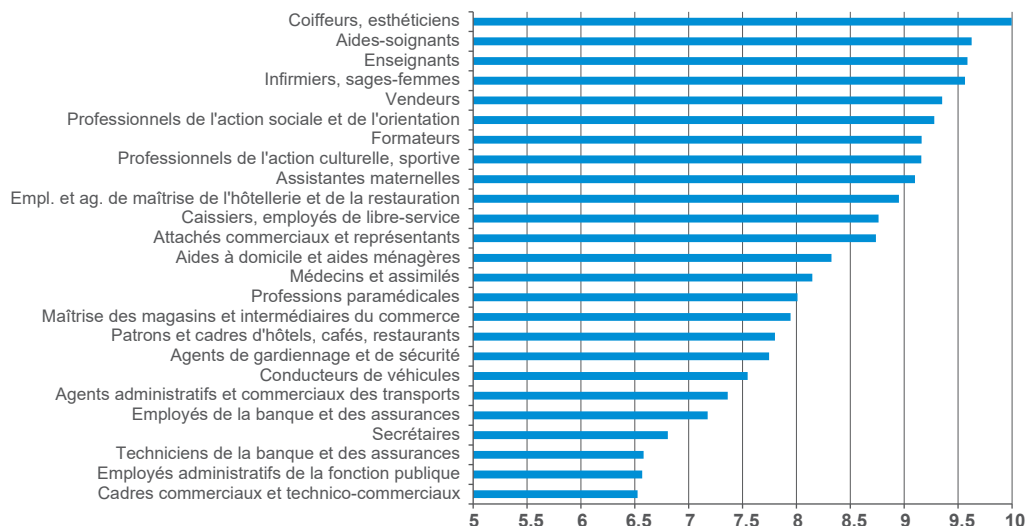
Compétences en bureautique et en informatique



## Contact avec le public – Les métiers les plus concernés

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

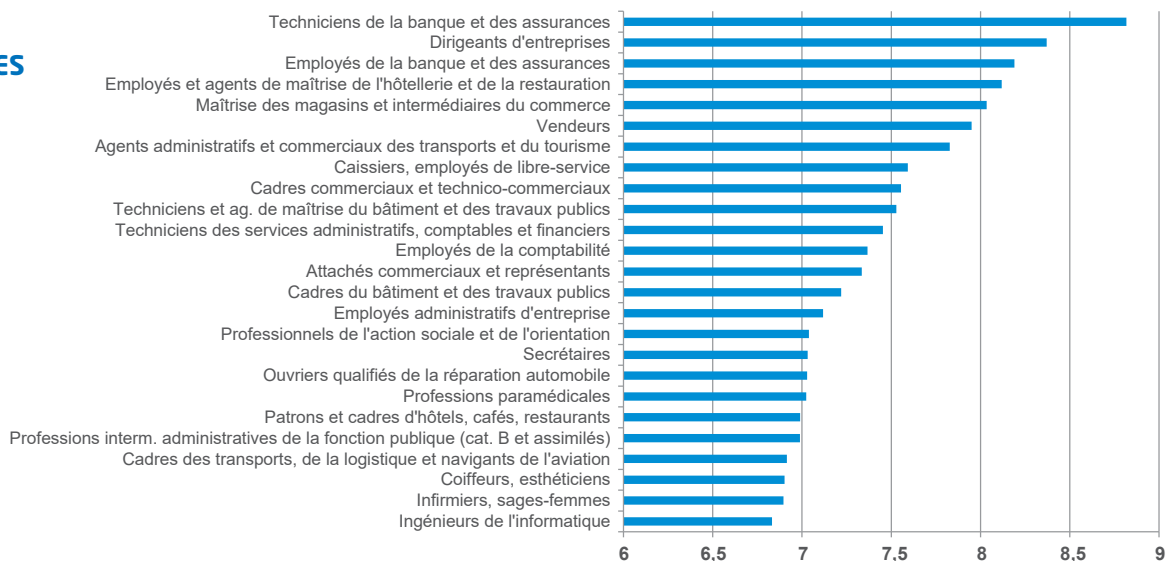
Capacité à communiquer  
Sens de l'écoute  
Sens de la relation client  
(prise en compte des besoins du client, sens commercial)  
Agir dans une relation de service



## Réponse immédiate à la demande – Les métiers les plus concernés

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Réactivité



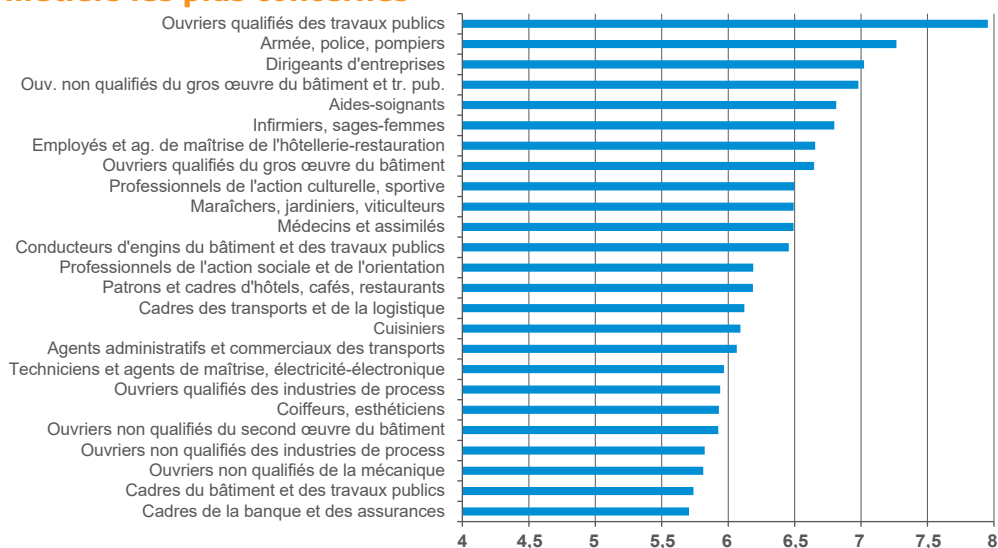
Note : les graphiques représentent les 25 premiers métiers concernés pour chaque situation de travail. Par exemple, les coiffeurs et les esthéticiens ont le score de contact avec le public le plus élevé (score de presque 10).

Source : Dares, enquête Conditions de travail 2013 ; calculs de l'auteur.

## Travail en équipe – Les métiers les plus concernés

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

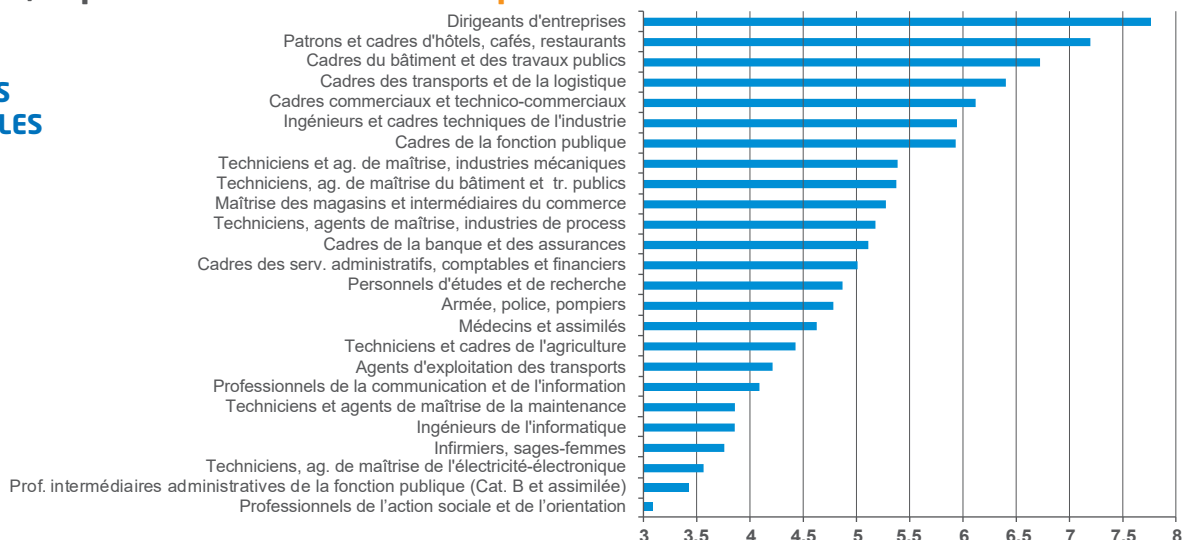
Capacité à réaliser un travail dans le cadre d'une équipe  
Capacité à collaborer avec les autres  
Savoir animer une équipe



## Encadrement, supervision – Les métiers les plus concernés

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

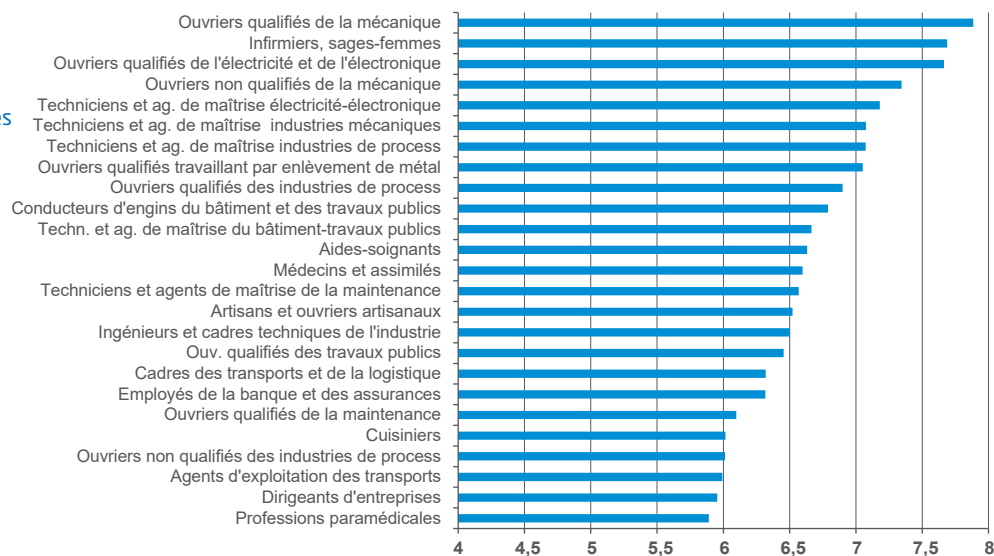
Savoir encadrer  
Capacité à décider  
Capacité à fédérer



## Procédures de qualité et prise en charge des risques – Les métiers les plus concernés

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Savoir respecter les règles et consignes  
Sens des responsabilités  
Avoir les bons gestes et réflexes afin d'éviter les risques



Note : les graphiques représentent les 25 premiers métiers concernés pour chaque situation de travail. Par exemple, les ouvriers qualifiés des travaux publics, du béton et de l'extraction ont le score de travail en équipe le plus élevé (score de presque 8).

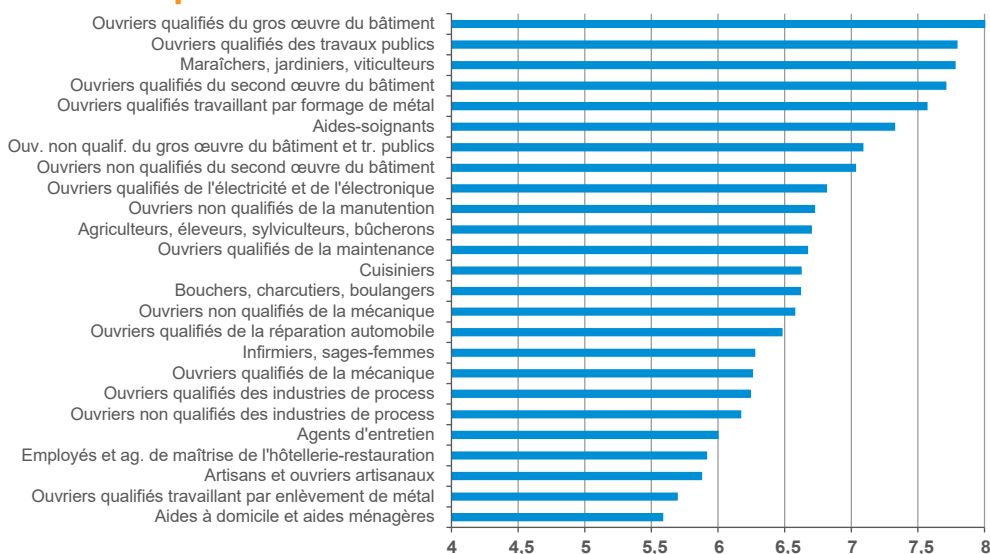
Source : Dares, enquête Conditions de travail 2013 ; calculs de l'auteur.



## Efforts physiques – Les métiers les plus concernés

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

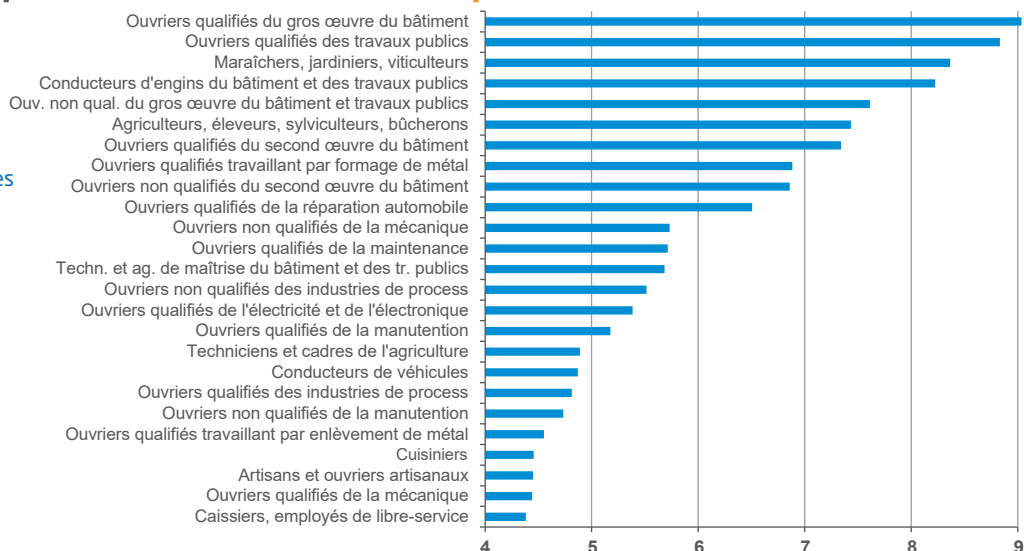
Résistance physique  
Savoir adopter les gestes et postures adaptés pour éviter les douleurs et ménager son corps



## Environnement physique contraint – Les métiers les plus concernés

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

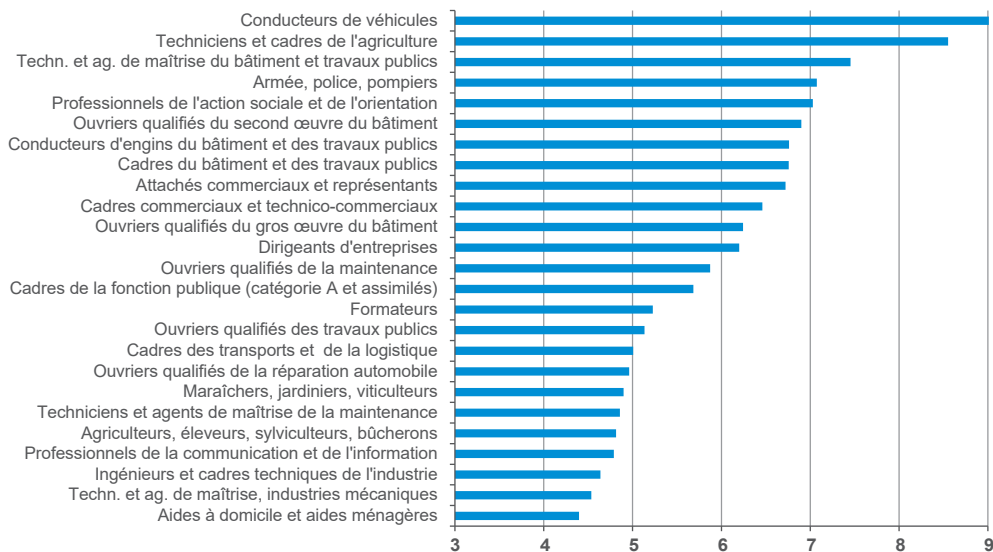
Résistance physique  
Savoir adopter les gestes et postures adaptées pour éviter les douleurs et ménager son corps



## Conduite d'un véhicule – Les métiers les plus concernés

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Utilisation d'un véhicule dans le cadre du travail ou pour les besoins professionnels (hors déplacement domicile-travail)



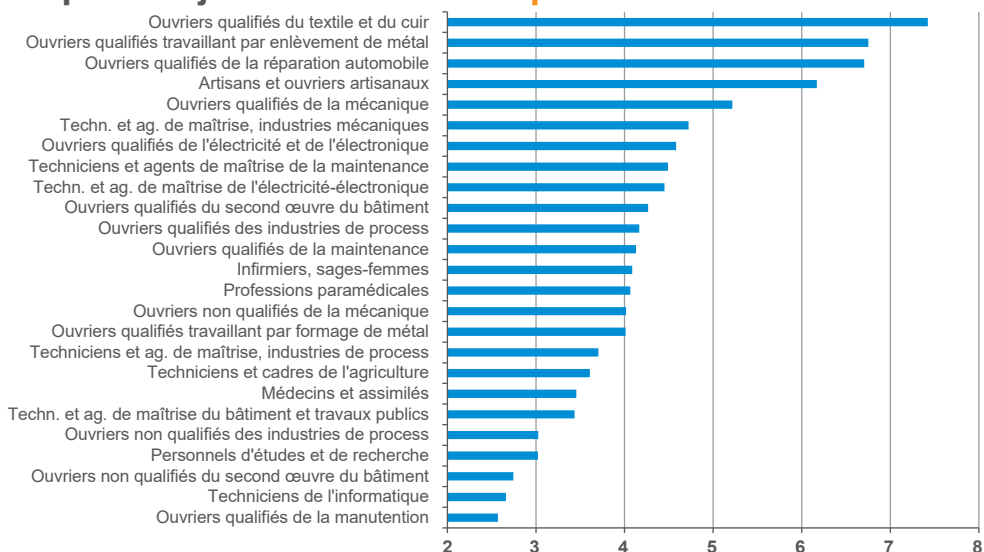
Note : les graphiques représentent les 25 premiers métiers concernés pour chaque situation de travail. Par exemple, les ouvriers du gros œuvre du bâtiment ont le score d'efforts physiques le plus élevé (score de 8).

Source : Dares, enquête Conditions de travail 2013 ; calculs de l'auteur.

## Manipulation ou examen de petits objets – Les métiers les plus concernés

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

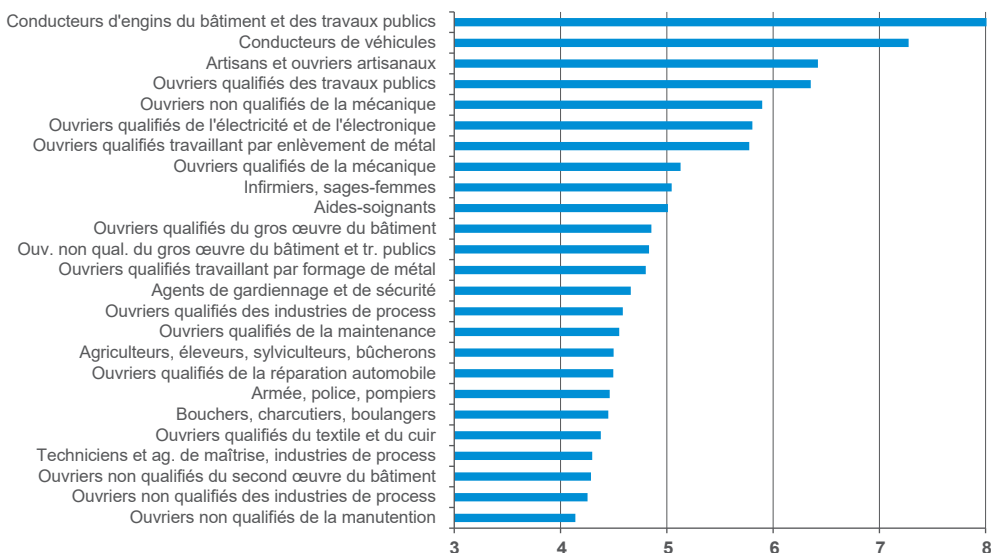
Dextérité manuelle



## Attention visuelle ou sonore – Les métiers les plus concernés

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

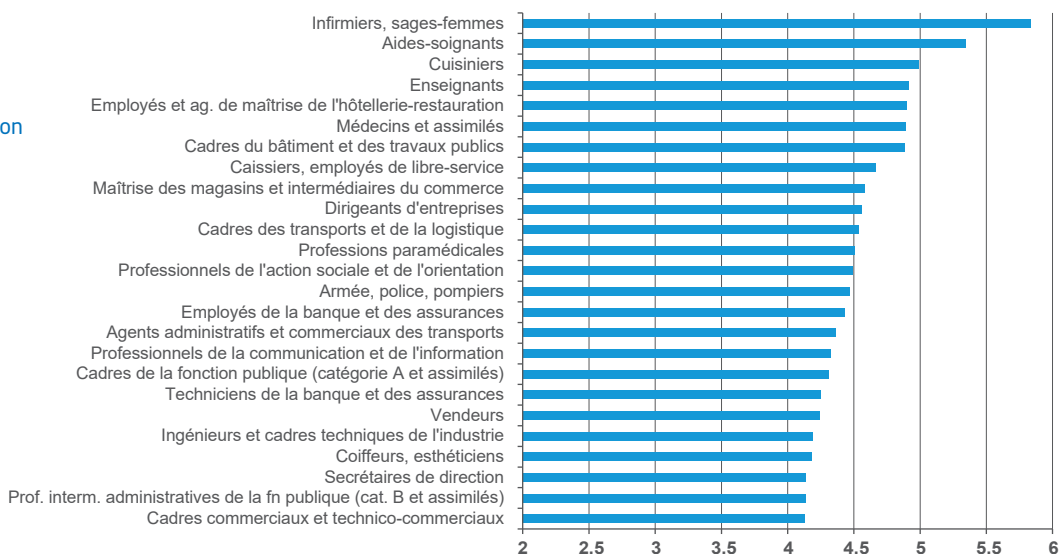
Capacité à maintenir son attention dans la durée



## Travail sous pression – Les métiers les plus concernés

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Capacité à travailler sous pression  
Capacité à gérer le stress



Note : les graphiques représentent les 25 premiers métiers concernés pour chaque situation de travail. Par exemple, les ouvriers qualifiés du textile et du cuir ont le score de manipulation de petits objets le plus élevé (score de 7,4).

Source : Dares, enquête Conditions de travail 2013 ; calculs de l'auteur.



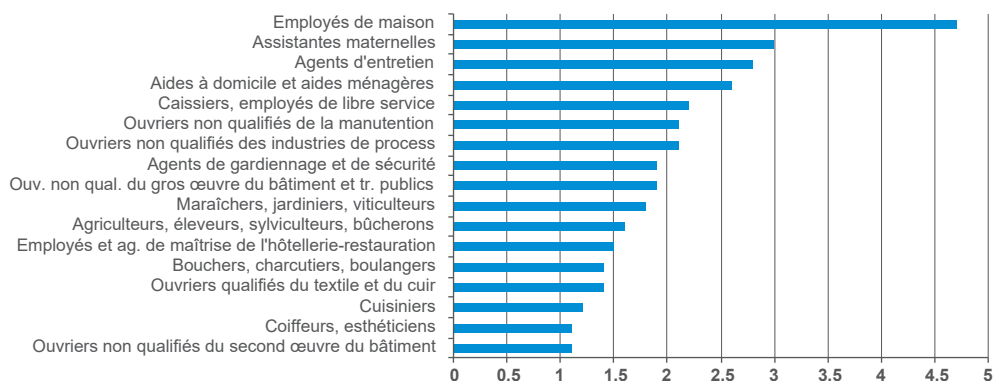


## Organisation du travail – Les métiers les plus concernés

### TRAVAIL RÉPÉTITIF DE TYPE ARTISANAL

#### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

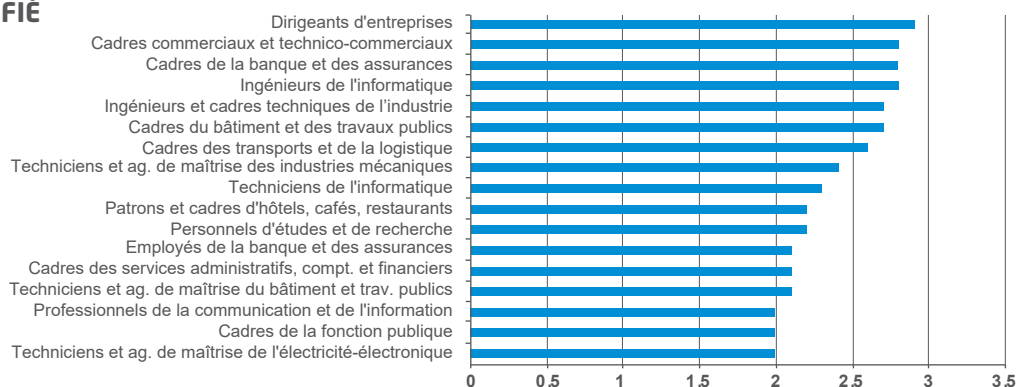
Sens des responsabilités, polyvalence, etc.



### TRAVAIL AUTONOME QUALIFIÉ

#### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

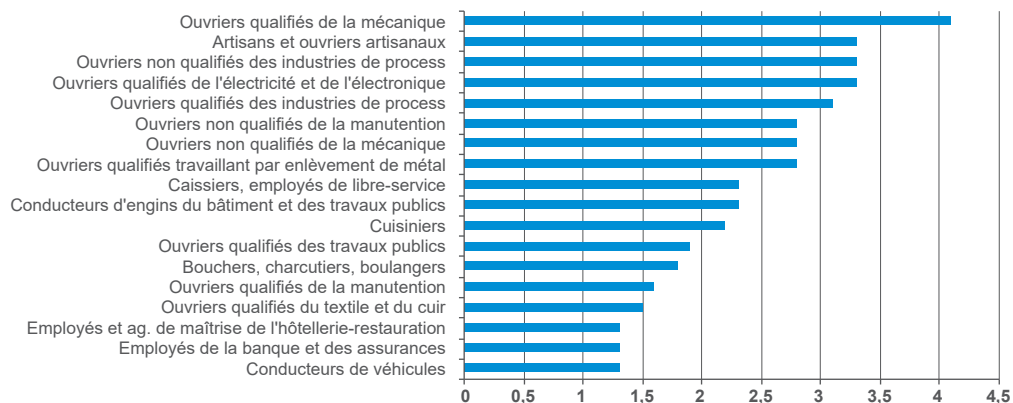
Capacité à résoudre seul des problèmes techniques, capacité à faire face à un aléa courant, etc.



### TRAVAIL TAYLORIEN

#### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

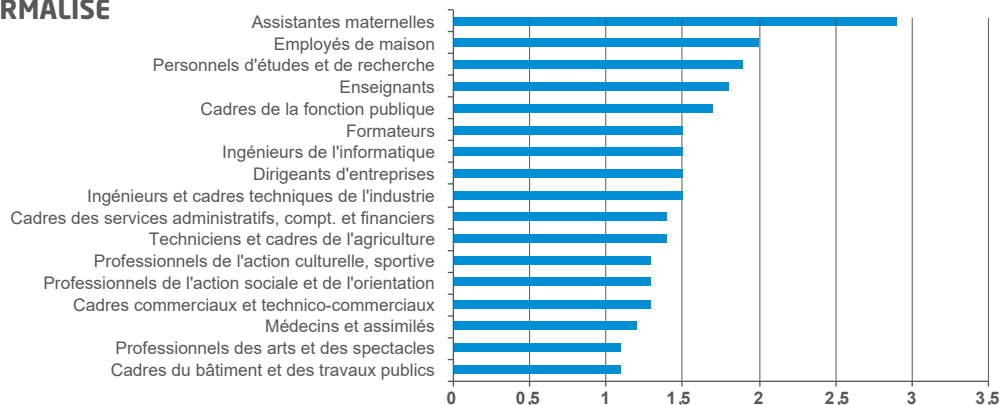
Capacité à suivre un rythme de travail répétitif, etc.



### TRAVAIL AUTONOME PEU FORMALISÉ

#### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Capacité à être autonome, sens des responsabilités, etc.



Note : les graphiques représentent les métiers les plus concernés pour chaque type d'organisation du travail. Par exemple, les ouvriers qualifiés de la mécanique ont le score le plus élevé selon l'indice de travail taylorien (score de 4,1). Certains métiers peuvent être au croisement de deux formes d'organisation du travail.

Source : Dares, enquête Conditions de travail 2013 ; calculs de l'auteur.

## Charge émotionnelle – Les métiers les plus concernés

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

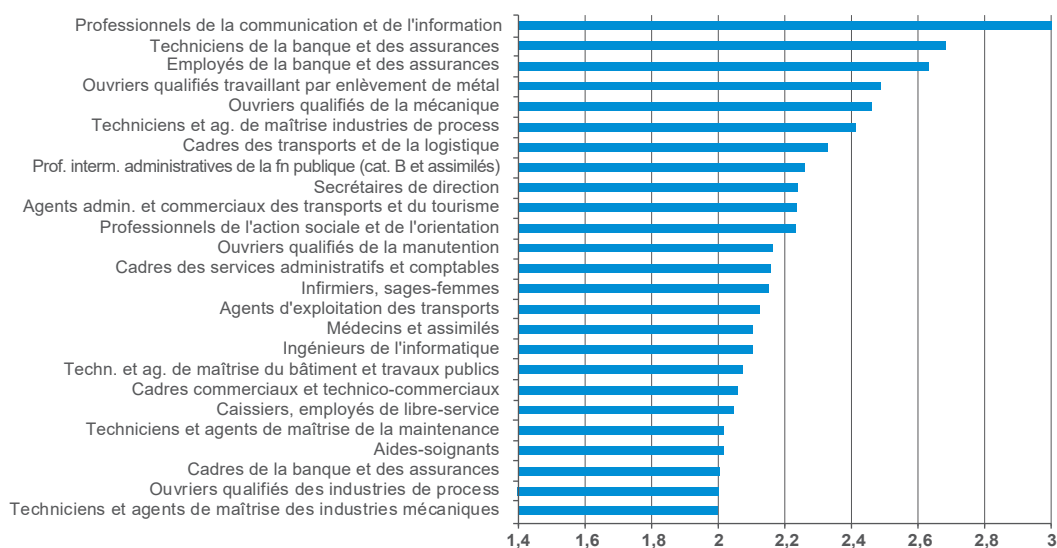
Capacité à maîtriser ses émotions  
Capacité à prendre du recul



## Changements organisationnels – Les métiers les plus concernés

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Capacité d'adaptation



Note : les graphiques représentent les 25 premiers métiers concernés pour chaque situation de travail. Par exemple, les infirmiers ont le score de charge émotionnelle le plus élevé (score de 6,9).

Source : Dares, enquête Conditions de travail 2013 ; calculs de l'auteur.

Directeur de la publication : Gilles de Margerie, commissaire général ; directeur de la rédaction : Fabrice Lenglard, commissaire général adjoint ; secrétaires de rédaction : Olivier de Broca, Sylvie Chasseloup ; impression : France Stratégie, février 2018 ; contact presse : Jean-Michel Roullé, directeur du service Édition-Communication-Événements - 01 42 75 61 37 - jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr

RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)



francestrategie



@Strategie\_Gouv

France Stratégie, laboratoire d'idées public, a pour mission d'éclairer les choix collectifs. Son action repose sur quatre métiers : évaluer les politiques publiques ; anticiper les mutations à venir dans les domaines économiques, sociétaux ou techniques ; débattre avec les experts et les acteurs français et internationaux ; proposer des recommandations aux pouvoirs publics nationaux, territoriaux et européens. Pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile. France Stratégie mise sur la transversalité en animant un réseau de sept organismes aux compétences spécialisées.