

Compétences et employabilité

Définir les situations de travail transversales pour accompagner les mobilités professionnelles



De nombreux travaux insistent aujourd'hui sur l'importance croissante des compétences dites « transversales », définies comme des compétences génériques mobilisables dans diverses situations de travail¹. Pour autant, dans la pratique, les travailleurs comme les employeurs ont du mal à définir ces compétences et, surtout, à les objectiver et en faire un véritable signal d'employabilité sur le marché du travail.

Par Frédéric Lainé, Pôle emploi, direction des statistiques, des études et de l'évaluation

Les méthodes de mesure des compétences sont variées : avis d'experts à partir d'une analyse des postes de travail, enquêtes auprès des entreprises ou des salariés, tests individuels auprès des personnes...

La définition de seize situations de travail transversales

L'étude réalisée dans le cadre d'un travail commun entre France Stratégie et Pôle emploi² propose une méthode originale en partant des situations de travail des salariés. L'enquête « Conditions de travail » réalisée par la Dares comporte en effet de très nombreuses questions décrivant les actes quotidiens de travail des personnes interrogées, à partir desquels il est possible de dégager seize situations, plus ou moins présentes dans l'exercice d'un emploi donné. Pour ce qui relève de l'organisation du travail au travers des rythmes et de l'autonomie, quatre grandes formes de travail sont mises en exergue : le travail autonome peu formalisé, le travail de type taylorien, le travail autonome qualifié régulé par les objectifs et le travail répétitif de type artisanal.

Les seize situations de travail transversales

1. La compréhension et la rédaction de documents écrits
2. L'utilisation d'outils informatiques
3. Le contact avec le public
4. La nécessité de répondre immédiatement à une demande
5. Le travail en équipe
6. Le fait d'encadrer ou de superviser des personnes
7. L'organisation du travail, qualifiée au travers des rythmes de travail et contraintes de production, du caractère répétitif ou non des tâches, des formes de contrôle et d'autonomie dans le travail
8. Les procédures de qualité et la prise en charge des risques
9. Les efforts physiques (port de charges lourdes, déplacements à pied longs et fréquents, station longue dans une posture pénible et fatigante)
10. L'environnement physique contraint (humidité, courants d'air, température)
11. La conduite d'un véhicule
12. La dextérité manuelle envers des petits objets
13. L'attention visuelle ou sonore
14. Le travail sous pression
15. La charge émotionnelle
16. Les changements organisationnels (changement dans les techniques utilisées ou l'organisation du travail, restructuration, changement de l'équipe de direction)

¹ Voir le rapport de France Stratégie, *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, 2017.

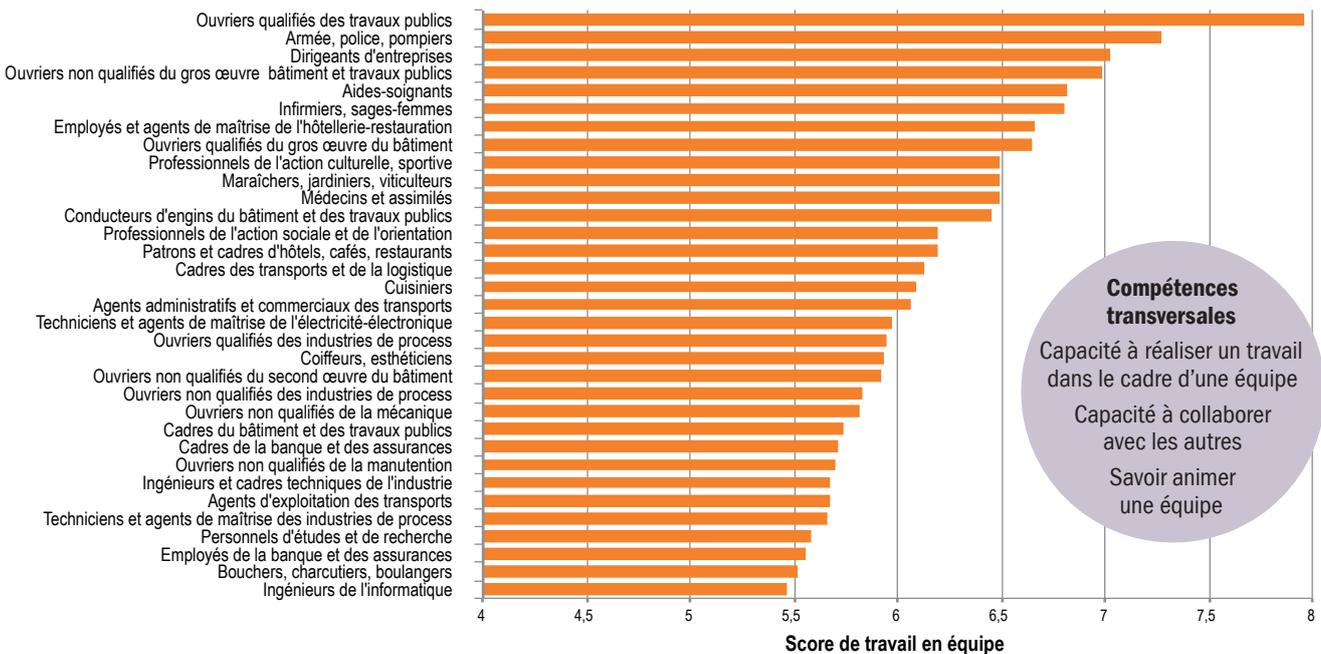
² Voir Lainé (F.), « Situations de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers », France Stratégie, document de travail n°2018-3 et note de synthèse, février 2018 ; « Mobilités entre métiers et situations de travail transversales », Pôle emploi, *Éclairage et Synthèses* n°41.

Une cartographie de 75 familles

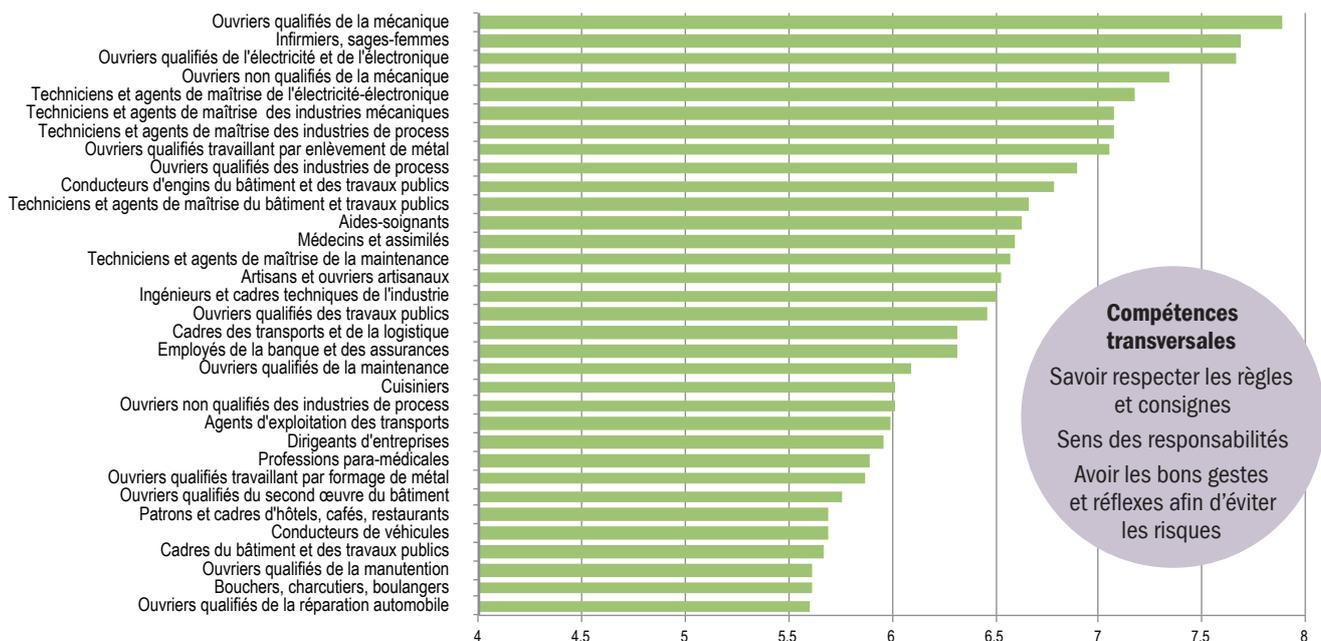
Se dessine ainsi une cartographie de 75 familles de métiers à l'aune des situations de travail transversales qui y sont dominantes, celles-ci demandant des compétences et aptitudes transversales pour travailler avec efficacité. Par exemple, les métiers de coiffeur, d'aide-soignant et

de vendeur ont en commun l'importance du contact avec le public et font appel à des compétences transversales comme la capacité à communiquer, le sens de la relation client ou la capacité à agir dans une relation de service³. L'hypothèse est que des métiers comportant des situations de travail similaires mobilisent des compétences transversales proches.

Travail en équipe - Les métiers les plus concernés



Procédure de qualité et prise en charge des risques - Les métiers les plus concernés



Source : Dares, enquête « conditions de travail ». Calculs de l'auteur. **Score de procédures de qualité et de prise en charge des risques**

³ Au-delà de l'effet métier, d'autres facteurs peuvent jouer comme la taille de l'établissement. Par exemple, pour un métier donné, le contact avec le public est plus fréquent dans les petits établissements : les salariés de ces entreprises sont davantage en position de front office ou assurent des tâches plus polyvalentes.

La proximité de situations de travail transversales explique une partie de la mobilité entre les métiers

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. Cette étude démontre que, là où la proximité de situations de travail transversales est forte, les transitions professionnelles entre métiers sont plus fréquentes. Elle se traduit par exemple 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.

“ LÀ OÙ LA PROXIMITÉ DE SITUATIONS DE TRAVAIL TRANSVERSALES EST FORTE, LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES ENTRE MÉTIERS SONT PLUS FRÉQUENTES.”

Plus précisément, sur les seize situations de travail identifiées, onze 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 une autre (exami-

QUELS USAGES OPÉRATIONNELS ?

Ces résultats sur les situations de travail transversales peuvent être utilisés dans différents registres d'actions :

- 】 l'identification chez un salarié ou un demandeur d'emploi de compétences et aptitudes transversales déjà mobilisées, à partir des situations de travail transversales rencontrées⁴ ;
- 】 l'accompagnement des salariés dans le cadre d'une mobilité professionnelle ou des demandeurs d'emploi dans leur recherche d'emploi, sur la base de leurs expériences professionnelles et des situations de travail transversales dominantes dans les emplois disponibles et recherchés ;
- 】 l'accompagnement des recruteurs dans la définition des compétences et aptitudes attendues et la description de l'environnement de travail par rapport à un poste de travail à pourvoir.

ner 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 : 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. ■



⁴ Lorsqu'il s'agit d'évaluer des compétences et aptitudes transversales chez les candidats, la méthode de recrutement par simulation développée par Pôle emploi peut également être mobilisée.