FRANCE STRATÉGIE
ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

pôle emploi

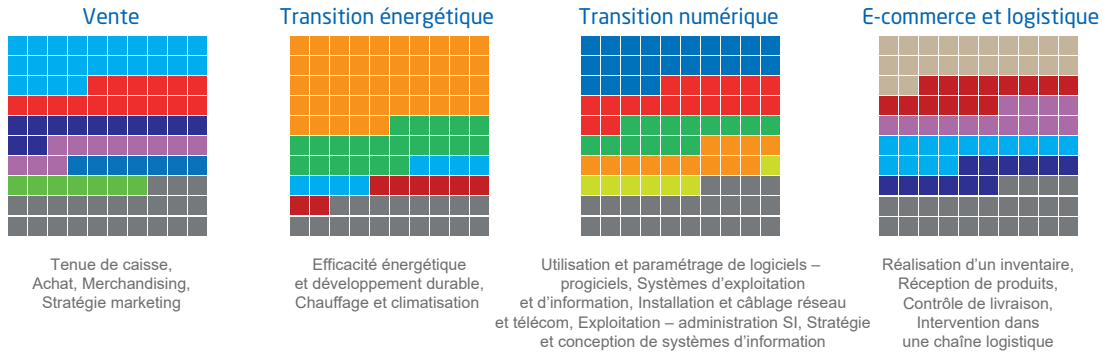
Cartographie des compétences par métiers

Pour faciliter les reconversions professionnelles qui s'annoncent à l'issue de la crise sanitaire, avoir une vision claire et quantifiée des compétences par métiers et de leur évolution est une nécessité. Au-delà des compétences techniques attachées au « geste professionnel », cette étude inédite sur des données françaises identifie également les compétences transversales les plus mobilisées. Un diagnostic utile, à l'heure où le ministère du Travail et les partenaires sociaux mettent en place des dispositifs pour faciliter la mobilité des salariés de métiers fragilisés vers des métiers porteurs.

Pour évaluer la mobilisation des compétences techniques, spécifiques à chaque métier, et son évolution entre 2012 et 2018, cette note propose un indice de prévalence construit sur la base du répertoire opérationnel des métiers, défini par Pôle emploi. À structure de compétences constante par métiers, l'analyse montre une demande croissante de compétences en systèmes informatiques et de télécommunications – tirée par la hausse des effectifs des cadres –, de compétences en accompagnement et suivi social – reflet de l'augmentation des besoins structurels d'aide et de soin aux personnes fragiles –, et de compétences de vente en lien avec l'importance croissante des relations clients. La progression de la demande de compétences en efficacité énergétique est moins sensible parce que plus circonscrite, en l'espèce aux métiers de l'ingénierie et du bâtiment.

Du côté des compétences transversales, partagées entre métiers, cette étude recourt aux enquêtes Conditions de travail de la Dares et PIAAC de l'OCDE pour évaluer leur degré de mobilisation dans le temps. En fonction de l'évolution de l'emploi, les compétences les plus demandées concernent les tâches d'encadrement, la gestion des risques et les situations imposant un contact avec le public, le travail en équipe, ou une charge émotionnelle. Progressent également les tâches complexes de littératie, numératie et numériques.

Les grandes tendances des compétences techniques



Note de lecture : Chaque carré coloré représente 1 % de l'effectif salarié qui mobilise les compétences au niveau national. Pour les compétences « tenue de caisse », « achat » et « merchandising », qui figurent parmi les vingt premières compétences en croissance sur la période 2012-2018, 24 % des salariés requérant ces compétences en 2018 exercent une profession d'employés qualifiés du commerce et des services. Seuls les premiers métiers représentant plus que 70 % de l'effectif salarié national ou les quatre premiers métiers sont représentés dans les graphiques, les autres professions sont démarquées par des carrés gris.

Champ : France métropolitaine, salariés.

Sources : France Stratégie, à partir du ROME et des offres d'emploi (Pôle emploi), et des enquêtes Emploi 2011-2019 (Insee) ; moyenne mobile sur trois ans

LA NOTE D'ANALYSE

MAI
2021
n°101

Martin Rey
Cécile Jolly
France Stratégie
Frédéric Lainé
Pôle emploi

La *Note d'analyse* 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.

www.strategie.gouv.fr

INTRODUCTION

Identifier les besoins en compétences par métiers et celles les plus demandées sur le marché du travail répond à une attente importante des acteurs de l'observation de l'emploi, de l'orientation et de la formation[1] qui participent aux exercices de prospective des métiers réalisés conjointement par France Stratégie et la Dares. Mais quantifier les compétences requises par métiers et leur évolution n'est pas chose aisée, en raison d'une certaine hétérogénéité des référentiels qui ne se prêtent pas commodément à un traitement statistique. Une tâche ardue donc, qui a bénéficié de l'appui d'un groupe de travail d'experts et d'acteurs pour affiner les concepts et la méthode retenue.

Au terme d'un travail de longue haleine, il nous est possible de répondre à deux questions essentielles :

- Combien de salariés partagent la même compétence et quelles sont les compétences requises par métiers ?
- À structure constante de compétences par profession, comment les besoins en compétences ont-ils évolué en fonction de la déformation des métiers au cours des années récentes ?

Pour ce faire, ont été mobilisées pour la première fois de façon conjointe des données françaises sur les compétences techniques issues du répertoire opérationnel des métiers (ROME) de Pôle emploi et des données d'enquête sur les situations de travail pour les compétences transversales (enquête Conditions de travail de la Dares, et sur les compétences des adultes de l'OCDE). Si les études statistiques sur les compétences ou les tâches professionnelles existent, elles se fondent en général, pour des questions de disponibilité, sur des sources internationales – qui ne sont pas nécessairement adaptées au marché du travail français (en particulier les données américaines d'O*net sur les compétences des métiers) ou comportent un très faible nombre d'observations (enquête Conditions de travail d'Eurofound).

De ce travail résulte une cartographie inédite des compétences par métiers. Ces compétences peuvent être répandues dans de nombreux métiers, ou être plus concentrées dans certaines professions. La réallocation d'emploi entre métiers déclinant et en croissance va dès lors impliquer une modification des compétences les plus demandées. Au cours des six dernières années, les compétences techniques en croissance reflètent ainsi les transitions numériques et environnementales, ainsi que l'importance de la relation client : les salariés dont l'emploi augmente mobilisent en effet ces compétences. Les compétences transversales en croissance traduisent, quant à elles, les transformations de l'organisation du travail et de la production, le déclin de l'emploi des ouvriers et des employés qualifiés et la progression des métiers d'aide et de soin.

DÉTERMINER LES COMPÉTENCES PAR MÉTIERS : POUR QUOI FAIRE ?

Certains métiers créent de l'emploi, d'autres déclinent – en fonction de la demande des entreprises, des modifications de la composition sectorielle de l'économie, des évolutions technologiques ou des transformations sociales (vieillissement, élévation du niveau d'éducation et féminisation de la main-d'œuvre par exemple). Partant, le contenu des métiers, c'est-à-dire les compétences nécessaires pour les exercer, est également amené à se modifier.

À chaque métier est, en effet, associée une succession de tâches pour lesquelles un professionnel va mobiliser des compétences diverses qu'il a acquises au travail, en formation ou au cours de son expérience personnelle. En ce sens, les compétences constituent la mise en œuvre de connaissances disciplinaires, de savoir-faire et de comportements (savoir-être) qui se combinent en situation de travail. La compétence est donc intrinsèque aux gestes professionnels. Elle ne peut se résumer à un diplôme, à une formation disciplinaire, à un parcours professionnel ou une qualification. Elle est à la fois requise par l'exercice du métier, conditionnée par l'organisation productive et la combinaison des techniques, et appropriée par les individus en emploi.

Repérer les compétences professionnelles apparaît nécessaire à différents égards :

- pour l'individu, elles permettent de faire le lien entre son expérience (formation initiale, emploi, vie privée) et les compétences qu'il aurait à acquérir pour monter en qualification ou accéder à un autre métier (validation des acquis de l'expérience, formation continue, nouvelles expériences de travail, etc.) ;
- pour l'entreprise, elles permettent d'organiser le travail et de gérer les ressources humaines au plus près de la spécificité de chaque métier et des besoins qui émergent ;
- pour les organismes de formation et les branches professionnelles, elles contribuent à identifier les évolutions des métiers et à adapter les référentiels de formation et de certification ;
- pour les intermédiaires du marché du travail (Pôle emploi, Apec, agences d'intérim, missions locales, opérateurs du

1. Voir le bilan de l'exercice *Les métiers en 2022*.

conseil en évolution professionnelle), elles permettent de mieux accompagner les demandeurs d'emploi, les actifs et les recruteurs.

La reconnaissance des compétences par métiers est aujourd'hui indispensable pour accompagner les reconversions dans la période de crise qui s'annonce et pour assurer que les compétences acquises dans un métier puissent être transférables dans un autre. Cette modularité individuelle des besoins de formation en fonction du parcours des actifs[2] est aujourd'hui facilitée par la réforme de la formation initiale et continue qui introduit l'obligation de décliner certains parcours de formation en blocs de compétences, et ce au niveau européen. Une harmonisation communautaire des compétences par métiers est également en cours et permettra à terme de rapprocher métiers et besoins de formation dans tout le territoire de l'Union européenne.

Néanmoins, cartographier les compétences (qui sont multiples) est une tâche complexe. Si en France, le repérage des compétences par métiers est assez ancien[3] (mais plus récent dans la formation[4]), peu de définitions standardisées existent[5], *a fortiori* de données comparables entre métiers.

LES COMPÉTENCES TECHNIQUES DES MÉTIERS

Les professionnels mobilisent, en premier lieu, des compétences techniques spécifiques à des situations professionnelles, par opposition à des compétences plus transversales à l'ensemble des métiers, comme le travail en équipe ou les compétences numériques socles (usage d'un ordinateur dans ses fonctionnalités de base, bureautique…). Une partie de ces compétences techniques sont transférables entre métiers ou secteurs d'activité[6].

Seule source comparable entre métiers, le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME), élaboré par Pôle emploi, définit et actualise depuis les années 1980 les compétences professionnelles nécessaires à l'exercice des métiers salariés (encadré 1). Il permet d'identifier les compétences les plus répandues dans chaque profession[7] et partagées par plusieurs d'entre elles, mais pas d'en apprécier l'intensité de mobilisation.

Encadré 1 – Le ROME : un référentiel des métiers, des compétences et des environnements de travail

Le répertoire des métiers et des compétences (ROME, 3e version) est aujourd'hui constitué de 532 fiches « Métiers » qui regroupent en pratique plus de 11 000 appellations d'emploi. Ces métiers sont décrits en mobilisant un référentiel de compétences standardisé, regroupant plus de 13 000 savoir-faire et savoirs. Pour accompagner et faciliter les transitions, les compétences sont organisées par regroupements thématiques, permettant de créer des liens d'affinité entre les compétences demandées par un recruteur et celles détenues par un demandeur d'emploi.

Une refonte du référentiel de compétences du ROME est en cours pour livrer en 2022 le ROME 4.0. Ce travail a permis :

- *d'homogénéiser et enrichir les référentiels de compétences et de savoirs, notamment en intégrant les compétences du référentiel européen ESCO ;*
- *d'introduire la distinction entre compétences transversales (comportementales et organisationnelles) et compétences techniques (au sein desquelles les compétences transférables sont également identifiées) ;*
- *de créer une nomenclature du référentiel de compétences pour en faciliter l'accès direct (sans passer par le prisme de la fiche Métier) : elle est organisée notamment en un peu moins de 400 macro-compétences, représentatives de l'ensemble des compétences mobilisées sur le marché du travail, servant à indexer les milliers de compétences détaillées qui décrivent les métiers et les emplois. On peut espérer que ces macro-compétences soient un langage partagé qui serve de référence aux grands acteurs de l'approche compétences ;*
- *de créer un référentiel de 61 environnements de travail pour mieux approcher les contextes de travail associés à la mobilisation des compétences.*

Ce faisant, le ROME 4.0 permettra d'aller plus loin dans l'analyse des métiers, des compétences qui les composent, et leur évolution. Les liens entre les compétences et les possibilités de certification seront davantage mis en exergue et les transitions professionnelles entre métiers ou entre secteurs devraient également en être facilitées.

2. La modularité désigne ici la possibilité de se former uniquement sur les compétences « manquantes », sans reprendre l'intégralité d'un cursus.
3. Le repérage des compétences dans le répertoire opérationnel des métiers de Pôle emploi remonte aux années 1980.
4. En 2006 dans l'Éducation nationale, en 2012 dans l'enseignement supérieur et en 2014 dans la formation continue.
5. Aboubadra-Pauly S., Diagne M., D'Artois L. et Le Ru N. (2017), *Compétences transférables et transversales. Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ?*, France Stratégie, rapport, avril.
6. Lainé F. (2011), « "Compétences transversales" et "compétences transférables" : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles », *La note d'analyse*, n° 219, avril.
7. Voir la note méthodologique en annexe.

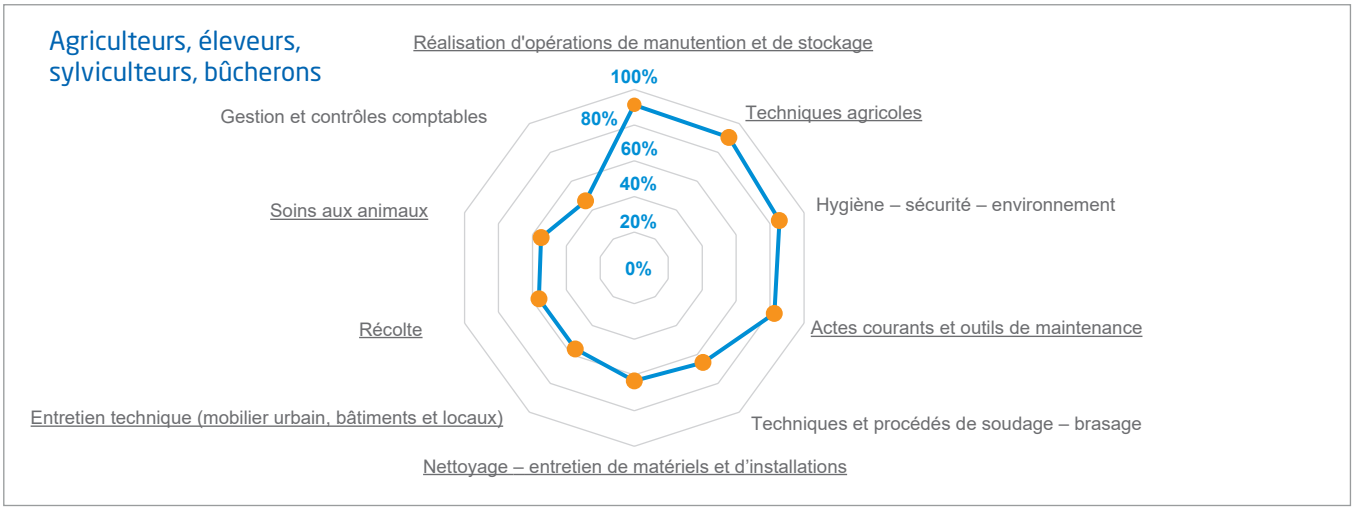
Combien de salariés partagent la même compétence et quelles sont les compétences professionnelles spécifiques à chaque métier ?

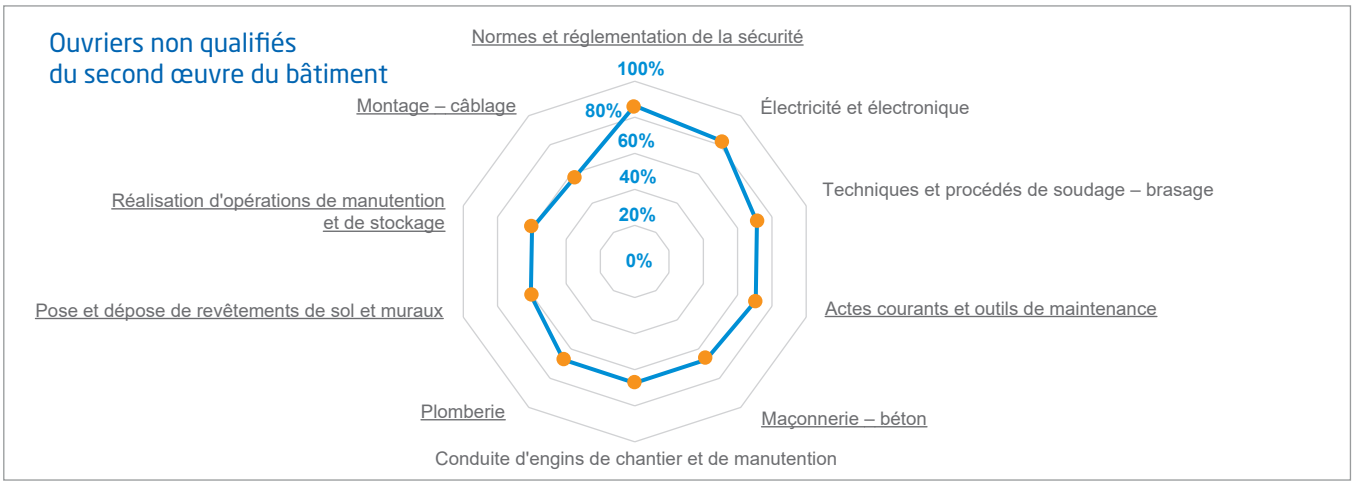
Pour répondre à cette question, il est nécessaire de rendre compte des effectifs en emploi associés à chaque compétence. Dans une même famille professionnelle[8], tous les salariés ne mobilisent pas l'ensemble des compétences associées à ce regroupement de métiers (par exemple, parmi les « agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons », les agriculteurs mobilisent des compétences en récolte, mais pas les éleveurs). La prévalence des compétences par métiers illustre dès lors la part des salariés[9] d'une famille professionnelle qui requiert cette compétence[10].

Par ailleurs, lorsque les recruteurs déposent une offre sur le site de Pôle emploi ou par le biais de leur conseiller, il leur est proposé d'indiquer les compétences qu'ils attendent des candidats pour le poste recherché. Ils peuvent renseigner jusqu'à quarante compétences professionnelles différentes (généralement les compétences au cœur du métier) et préciser jusqu'à trois principales compétences comportementales recherchées (savoir-être). De la même manière, les demandeurs d'emploi peuvent inscrire dans leur profil les compétences dont ils disposent pour leur recherche d'emploi. Cette opération est principalement réalisée lors du premier entretien approfondi avec leur conseiller[11].

Sans surprise, les compétences techniques requises par les professions au travers des indices de prévalence font tout d'abord apparaître les savoir-faire associés au cœur du métier (graphique 1) : les techniques agricoles, la récolte et le soin aux animaux pour les agriculteurs, éleveurs ;

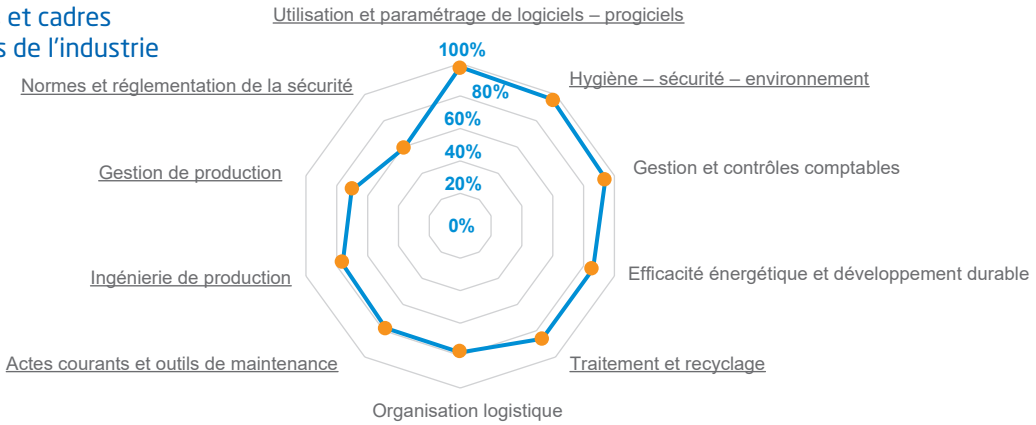
Graphique 1 – Les 10 compétences techniques les plus partagées en 2019 chez les….



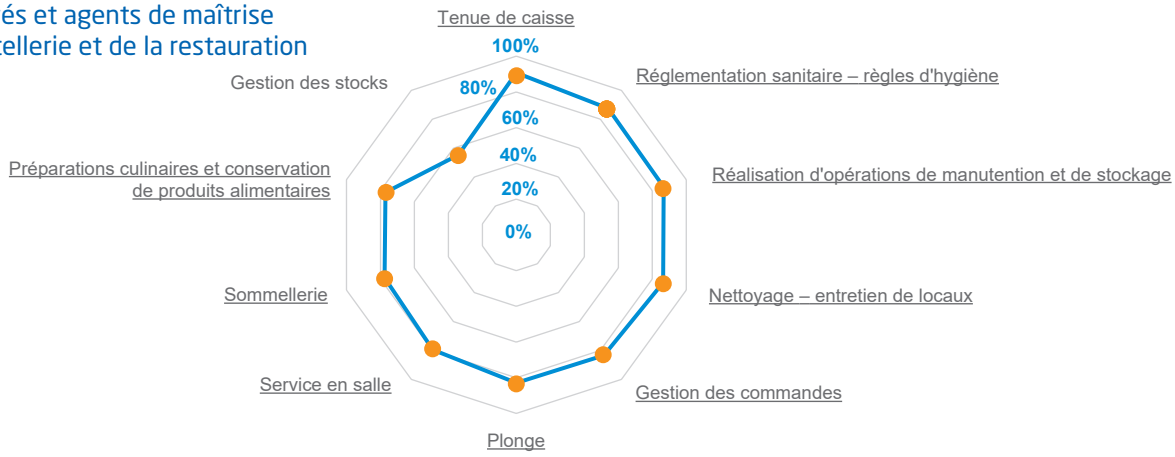


8. Les familles professionnelles (FAP) rassemblent des métiers qui ont une proximité en termes d'activité. Elles permettent d'articuler les données de demande et d'offre d'emploi avec les données d'enquête sur l'emploi. Pour faciliter la lecture, nous appelons les familles professionnelles indifféremment « métiers » et « professions » dans la note.
9. Les indépendants peuvent avoir des compétences proches de celles des salariés, mais s'en distinguent par des compétences en gestion d'entreprise, pas nécessairement prises en compte dans le ROME. Par conséquent, toutes les compétences analysées ne le sont que sur le champ salarié.
10. Certaines familles professionnelles ont été exclues de l'étude des compétences techniques (employés de l'informatique, employés, professions intermédiaires et cadres administratifs de la fonction publique, formateurs et enseignants). Voir la note méthodologique en annexe.
11. Lainé F. et Vroylandt T. (2020), « Quelles compétences pour quels territoires ? », *Éclairages et synthèses*, n° 58, Pôle emploi, Direction des statistiques, des études et de l'évaluation, mai.

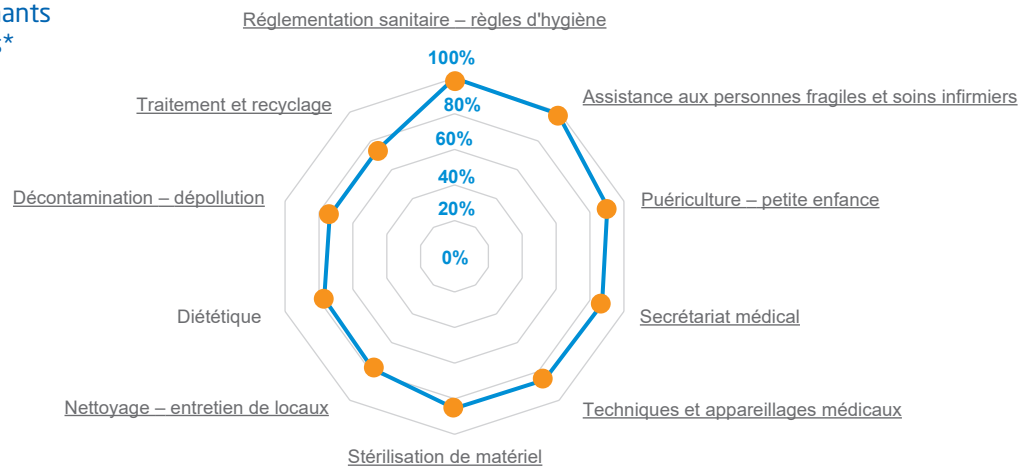
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie



Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration



Aides-soignants et assimilés*



*La famille professionnelle des aides-soignants et assimilés comprend les aides-soignants, les auxiliaires de puériculture, les aides médico-psychologiques et les assistants dentaires, médicaux et vétérinaires.

Note de lecture : plus la prévalence d'une compétence est proche de 100 %, plus cette compétence est partagée par les salariés d'une même famille professionnelle. 91,3 % des salariés agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons mobilisent la compétence « réalisation d'opérations de manutention et de stockage » et 90,7 % des salariés employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration mobilisent la compétence « tenue de caisse ». Les compétences les plus mentionnées par les employeurs en 2018 et 2019 dans les offres d'emploi (offres collectées par Pôle emploi et partenaires) sont soulignées.

Champ : France métropolitaine, salariés.

Sources : France Stratégie, à partir du ROME et des offres d'emploi (Pôle emploi) et des enquêtes Emploi 2016-2018 (Insee)

la plomberie et l'électricité-électronique pour les ouvriers du second œuvre du bâtiment ; l'ingénierie de production et son optimisation pour les ingénieurs et cadres de l'industrie ; la préparation culinaire et le service en salle pour les employés de l'hôtellerie-restauration ; les soins et l'assistance médicale (secrétariat médical, assistance aux personnes fragiles et soins infirmiers, puériculture) pour les aides-soignants et assimilés (auxiliaire de puériculture, aide médico-psychologique…). D'autres compétences sont requises pour exercer le métier, mais ne sont pas nécessairement mentionnées comme compétences principales par les employeurs : il en va ainsi des techniques et procédés de soudage-brasage pour les agriculteurs ou de compétences en gestion budgétaire et comptabilité pour les ingénieurs de l'industrie.

La cartographie des compétences par métiers fait ensuite apparaître des savoir-faire amont et aval (y compris l'utilisation d'outils) du geste professionnel au cœur de l'activité : la manutention, le stockage, l'entretien et la maintenance des équipements pour les agriculteurs ; la conduite d'engins de chantier, les techniques de soudage-brasage pour les ouvriers du second œuvre du bâtiment ; la maîtrise des technologies et des logiciels, l'organisation logistique, ou la gestion comptable pour les ingénieurs et cadres de l'industrie ; la gestion des commandes et des stocks, la tenue de caisse et le nettoyage des locaux pour les employés de l'hôtellerie-restauration ; la stérilisation des matériels, le nettoyage-recyclage et la décontamination pour les aides-soignants.

Enfin, la plupart des métiers partagent des exigences de connaissance réglementaire spécifiques à leur activité en matière sanitaire, de sécurité, d'hygiène et d'environnement qui traduisent le respect de normes établies de longue date pour protéger les personnes en emploi et leurs clients/patients.

Comment la demande de compétences techniques requises a-t-elle évolué entre 2012 et 2018 ?

Aucune source exhaustive ne permet aujourd'hui de repérer précisément comment la répartition des compétences a été modifiée au sein des métiers[12]. Il est seulement possible d'analyser l'évolution des compétences en fonction

Encadré 2 – La construction des indices de prévalence des compétences techniques et des situations de travail

La construction des indices de prévalence de la source ROME

Le répertoire du ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois) recense 531 fiches métiers, auxquelles sont associées quelque 13 000 compétences détaillées et 350 compétences regroupées. À chaque emploi est attribué un code ROME unique. L'indice de prévalence de compétence technique indique la part de l'effectif au sein de chaque famille professionnelle (FAP) qui requiert une compétence technique issue de la source ROME. Ici, on suppose que chaque salarié appartenant au même code ROME requiert les mêmes compétences.

Aucune source statistique ne renseignant sur les effectifs en emploi par code ROME, cette donnée est approchée à partir du nombre d'offres d'emploi par code ROME diffusées par Pôle emploi (offres collectées par Pôle emploi et offres de ses partenaires). Afin de permettre une analyse en termes de stock d'emplois, un calage sur marge des offres d'emploi a été réalisé sur les effectifs estimés par l'enquête Emploi (2015-2017), par niveau de qualification dominant des familles professionnelles et par durée du contrat de travail (CDI, CDD de plus de six mois, CDD entre un et six mois, CDD de moins d'un mois, intérim et saisonnier). Le ROME étant surtout conçu pour les emplois salariés, les effectifs retenus n'incluent pas les indépendants.

La construction des indices de situation de travail transversales

Les indices de situation de travail ont été construits à partir des enquêtes PIAAC (2012) et Conditions de travail (2013). Pour chaque compétence transversale, plusieurs questions dans les enquêtes ont été retenues qui représentent la situation de travail étudiée. La réponse à ces questions précisant la fréquence avec laquelle les enquêtés réalisent leur tâche, à chaque réponse possible a été attribué un score numérique (« tous les jours » = 1 ; « jamais » = 0 ; etc.).

Après avoir établi un seuil spécifique pour chaque situation de travail, la somme des scores obtenus par les enquêtés est calculée. Si ce score est supérieur au seuil défini, l'individu est considéré se trouver dans une situation de travail qui nécessite la mobilisation d'une compétence transversale, et inversement si le score est en dessous du seuil. Avec cette nouvelle variable binaire, il est donc possible d'identifier la part de l'effectif dans chaque FAP qui se trouve dans une situation de travail requérant une compétence transversale.

En cohérence avec la disponibilité historique des enquêtes PIAAC et Conditions de travail, la rétrospective des compétences mobilisées a été réalisée sur la période 2012-2018 (moyenne mobile sur trois ans).

12. L'historique des ajouts ou suppressions successifs de compétences associées au répertoire opérationnel des métiers ne peut être exploité de manière homogène sur la période 2012-2018 en raison d'un changement de la nomenclature des compétences en 2016.

de la déformation des professions. La demande en compétences requises dans les métiers en croissance va ainsi augmenter, celle des métiers en déclin reculer.

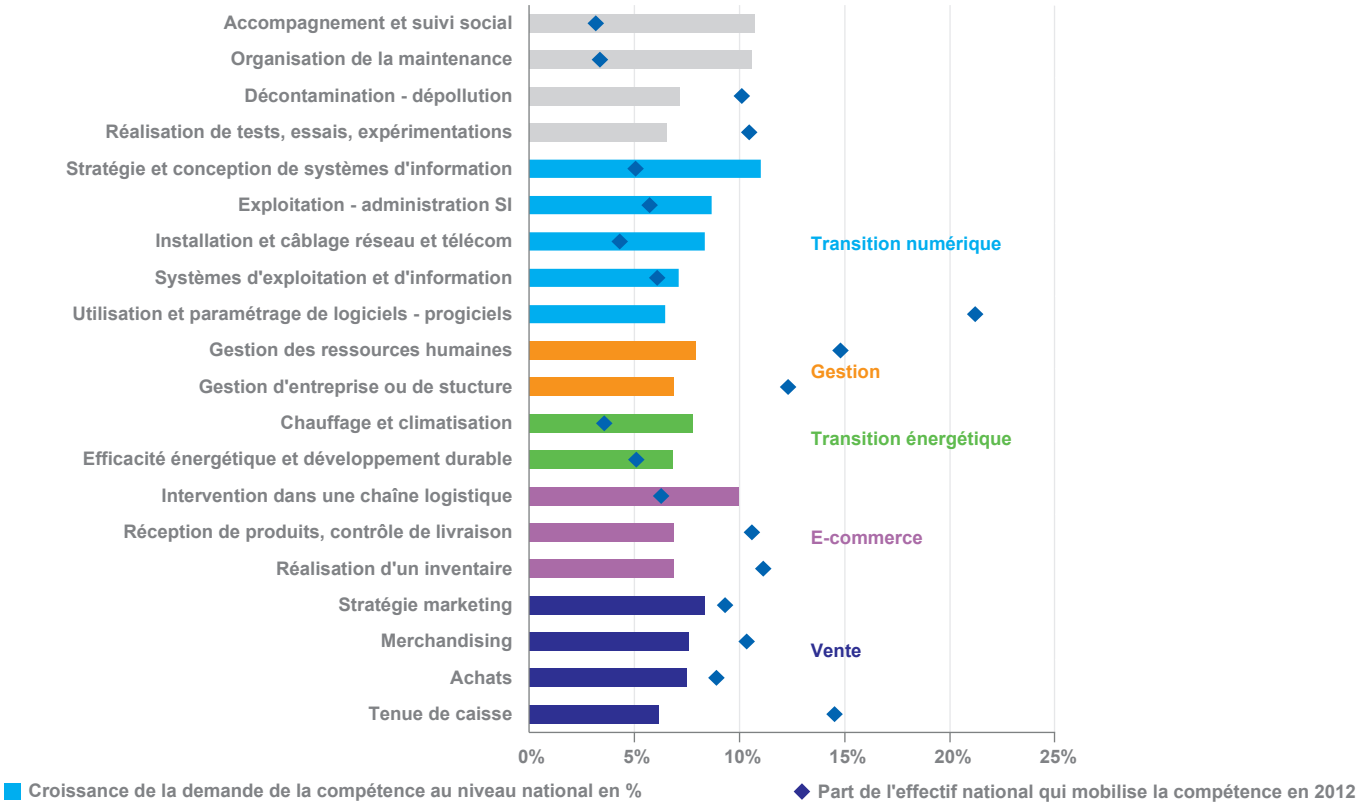
On suppose ainsi que la structure des compétences par famille professionnelle reste stable à court terme, mais qu'en revanche les emplois qui les mobilisent ont évolué au même rythme que les effectifs des métiers sur la même période.

Cette hypothèse peut paraître forte au regard de la perception d'une évolution continue des métiers. Deux facteurs permettent néanmoins de la soutenir : d'une part, elle tient compte d'une certaine permanence du cœur de métier – même si d'autres compétences s'adjoignent peu à peu en matière numérique et environnementale, par exemple –, d'autre part, la déformation de l'emploi va peser de manière déterminante sur la modification des besoins en compétences, au-delà de la transformation intrinsèque des métiers.

Les compétences les plus répandues en croissance (graphique 2) laissent dès lors apparaître quelques grandes tendances.

Première tendance, les deux grandes transitions écologique et numérique se reflètent dans l'évolution estimée des compétences. Les compétences en systèmes informatiques et de télécommunications (conception et exploitation de systèmes d'information ; usage et paramétrage de logiciels ; installation réseau et télécom) sont parmi les premières compétences en croissance, traduisant la hausse continue des métiers de cadres. Elles sont, en effet, particulièrement mobilisées par les professions de l'informatique et des télécommunications (ingénieurs et techniciens), les cadres techniques (ingénieurs et cadres de l'industrie, du bâtiment, des transports) et les cadres administratifs, financiers et commerciaux dont l'emploi progresse continûment. Ce sont les mêmes professions qui sont les premières à détenir des compétences numériques complexes selon l'enquête de l'OCDE sur les compétences des adultes (voir *infra*). Interrogés sur les compétences numériques qui vont prendre à l'avenir de l'ampleur chez leurs salariés, les employeurs invoquent en premier lieu la maintenance des structures informatiques et de télécommunication comme la sécurité et la protection informatiques[13].

Graphique 2 – Les 20 premières compétences techniques en croissance entre 2012 et 2018 (taux de croissance en %)



Note de lecture : les compétences sélectionnées sont mobilisées par au moins dix familles professionnelles et représentent un effectif d'au moins 2 % des salariés en 2012. 21 % des salariés mobilisent en 2012 la compétence « utilisation et paramétrage de logiciels - progiciels » (hors bureautique). Sur la période 2012-2018, l'effectif salarié qui mobilise cette compétence a augmenté de 6,5 %.

Champ : France métropolitaine, salariés.

Sources : France Stratégie, à partir du ROME et des offres d'emploi (Pôle emploi) et des enquêtes Emploi 2011-2019 (Insee) ; moyenne mobile sur trois ans

13. Lainé F. et Matus M. (2021), « Quand les entreprises expriment leurs besoins de compétences numériques nouvelles », *Éclairages et synthèses*, Pôle emploi, janvier.

Les compétences en efficacité énergétique sont dans une moindre mesure orientées à la hausse, une croissance soutenue par l'essor des ingénieurs et cadres de l'industrie, des personnels d'études et de recherche, et des cadres et techniciens du bâtiment. La transition énergétique reste, en effet, très concentrée sur le bâtiment, parmi les premiers émetteurs de dioxyde de carbone lié à la consommation énergétique en France (réglementations thermiques, priorité accordée à la rénovation énergétique des bâtiments), et sur l'industrie carbonée (matériels de transport, chimie), alors que la reprise de l'emploi a été tardive dans ces secteurs après la crise de 2008. Elle se diffuse encore peu dans les services. Le chauffage et la climatisation, principales sources d'émissions des bâtiments, sont également des compétences en hausse.

Deuxième tendance, la croissance des besoins structurels d'aide et de soin aux personnes fragiles se reflète dans la forte progression des compétences d'accompagnement et de suivi social, mobilisées par les professions de soin (médecins, infirmiers, aides-soignants) et d'accompagnement social (professionnels de l'action sociale)[14].

Troisième tendance, les compétences de vente se développent et traduisent l'importance croissante des relations clients. Les effectifs salariés qui mobilisent des compétences pour accompagner le processus de vente d'un service ou d'un bien ont augmenté depuis 2012 : de la conception d'une stratégie de commercialisation du produit ou service et de son merchandising (mise en valeur d'un produit) jusqu'à l'acte final de vente et aux tâches quotidiennes qui l'accompagnent, cette famille de compétences est portée par des professions variées dont le cœur de métier n'est pas nécessairement la vente. La relation client est, en effet, devenue déterminante dans de nombreux métiers.

Ainsi les cadres commerciaux et technico-commerciaux, mais également les professionnels de la communication et de l'information, ou les ingénieurs et cadres techniques de l'industrie, mobilisent essentiellement des compétences situées en amont du processus de vente, qu'il s'agisse de l'analyse des demandes clients (stratégie marketing) ou de la présentation du produit ou du service (merchandising). Chez les vendeurs et les gérants de commerce, les compétences de vente qui prévalent concernent davantage la mise en valeur des produits et l'acte de vente lui-même (et d'achat). Ces résultats font écho aux opinions des employeurs : 55 % d'entre eux estiment que les compétences relatives à la compréhension des besoins du client sont appelées à se développer à court terme[15].

La réalisation d'un inventaire ainsi que la réception de produits et le contrôle de livraison sont portés par ces mêmes métiers, mais sont également mobilisés par les ouvriers qualifiés et peu qualifiés de la manutention dont les effectifs sont en hausse depuis 2012. L'intervention dans les chaînes logistiques croît également. Cette compétence est mobilisée par les ouvriers de la manutention, les cadres commerciaux et gérants de commerce, mais aussi par les cadres de l'industrie. Toutes ces compétences reflètent le poids croissant de la logistique en raison du déploiement des organisations en flux tendu et du développement du e-commerce[16]. Le commerce en ligne induit en retour des besoins accrus en compétences numériques exprimés par les recruteurs en matière de service en ligne et de marketing numérique[17].

Enfin, quatre compétences en croissance renvoient davantage aux modes de gestion des entreprises et aux modalités de production des biens et services. La gestion des ressources humaines et la gestion d'entreprise ou de structure (y compris des établissements culturels) sont deux compétences très répandues dans nombre de métiers de cadres et de techniciens, qui gèrent les budgets, élaborent les stratégies d'entreprise et recrutent la main-d'œuvre. Ces compétences sont développées aussi bien dans l'informatique, le transport ou les activités culturelles et le commerce, et ne sont pas nécessairement spécifiques aux cadres et techniciens administratifs et financiers dont c'est le cœur de métier.

Traduisant l'importance de l'innovation dans l'économie, ce sont les personnels d'études et de recherche et les techniciens dans l'agriculture, l'agroalimentaire, la chimie-pharmacie et la maintenance qui réalisent des tests, essais et expérimentations. Encore peu répandue dans les métiers, la prévalence de cette compétence dans les professions de l'alimentaire et de la chimie-pharmacie rappelle l'importance accordée aux enjeux sanitaires de la production.

Les enjeux sanitaires sont au cœur de la compétence de décontamination-dépollution qui prévaut dans les métiers du soin (aides-soignants, infirmiers) et du nettoyage (agents d'entretien).

Ces tendances sont confirmées quand on restreint l'analyse aux principales compétences demandées par les employeurs, soit le cœur du métier : la hiérarchie des besoins en compétences est similaire[18].

14. Les compétences relatives à la médecine n'ont pas fait l'objet de projections dans cet exercice.
15. Lainé F. (2018), « Diplômes, compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des entreprises ? », *Éclairages et synthèses*, n° 42, Pôle emploi, mars.
16. France Stratégie, CGEDD, IGF (2021), *Pour un développement durable du commerce en ligne*, rapport, mars.
17. Lainé F. et Matus M. (2021), *op.cit*.
18. Voir l'annexe « Cartographie des compétences : note méthodologique ».

LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES NON TECHNIQUES : PROGRESSION DE L'ENCADREMENT, DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES OU COGNITIVES ET DE LA GESTION DES RISQUES

Les professionnels mobilisent également des compétences qui ne sont pas spécifiques à leur métier et sont largement partagées[19]. Ces compétences transversales peuvent être considérées comme comportementales quand elles permettent de faire face à des situations de travail comme le contact avec le public, la charge émotionnelle (public difficile ou fragile, conflits au travail), le travail en équipe ou encore le travail sous pression. Elles sont également liées à des modalités d'organisation du travail quand il impose d'encadrer ou de superviser des équipes, et de gérer des risques qualité ou financiers. Elles sont aussi le reflet de savoirs de base numériques ou cognitifs pour accomplir des activités impliquant l'usage d'un ordinateur, résoudre de façon autonome des problèmes techniques rencontrés ou apprendre des choses nouvelles. Elles peuvent enfin correspondre à la mobilisation de savoirs de base dans les domaines de la littératie, de la numératie et du numérique. Elles sont mises en œuvre par toutes les professions et dépendent du milieu de travail (type d'établissement, conditions et organisations du travail) autant que des spécificités de chaque métier[20].

À partir des situations de travail[21], il est possible d'identifier une large partie de ces compétences transversales requises mais aussi leur degré de mobilisation par métiers[22]. Ce degré de mobilisation des compétences au travail n'implique pas ici de jugement sur leur niveau de maîtrise par les salariés. Mais c'est bien par le travail que s'acquièrent nombre de compétences du fait de l'importance des apprentissages informels[23], ce que confirment les employeurs[24].

Si les cadres commerciaux et technico-commerciaux partagent avec les secrétaires une utilisation de l'ordinateur et une interaction avec le public (contact en face à face ou au téléphone) plus élevée que la moyenne des métiers, ils s'en distinguent par des tâches d'encadrement très supérieures à la moyenne (graphique 3, page suivante). Ces cadres partagent avec les ouvriers du gros œuvre du bâtiment la nécessité de gérer des risques financiers[25], mais ces derniers gèrent davantage de risques qualité et de risques physiques. Enfin, les ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment ont une intensité de travail en équipe parmi les plus élevées, en raison de la nécessité de coordonner les étapes successives sur un chantier qui mobilise des corps de métier différents.

L'exercice des métiers nécessite par ailleurs le recours à des compétences transversales en littératie (lecture, rédaction de documents), en numératie (calcul…) et en informatique. L'enquête de l'OCDE sur les compétences des adultes (PIAAC) permet de repérer les tâches de littératie, numératie et les tâches numériques au travail, et ce de manière plus précise et graduée que les autres sources (ROME et enquête Conditions de travail)[26].

Par nature, les compétences dans ces domaines sont largement partagées par l'ensemble des salariés, mais tous les métiers ne les mobilisent pas avec la même intensité et selon le même degré de complexité. Seuls 21 % des agents d'entretien et employés de services divers ont besoin de compétences en littératie élémentaire (lire et écrire des mails, des mémos ou des factures) dans l'exercice de leur métier, contre 65 % dans l'ensemble des professions. À l'inverse, 62 % des ingénieurs informatiques mobilisent des compétences numériques complexes (programmation), contre 19 % en moyenne.

Quels métiers mobilisent les compétences transversales avec la plus grande intensité ?

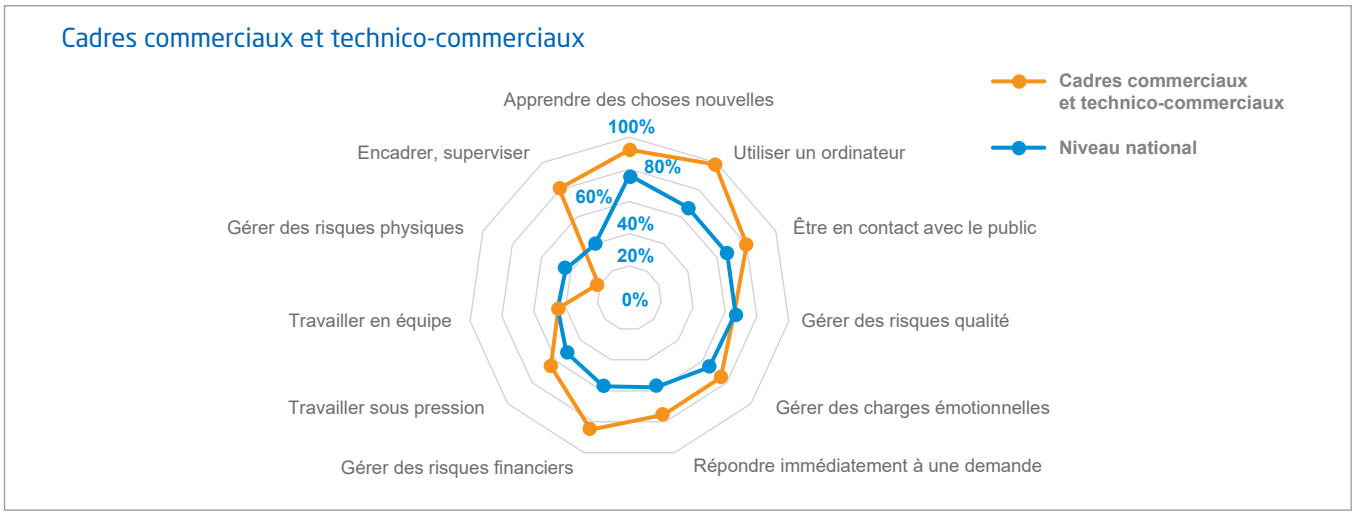
Les compétences comportementales

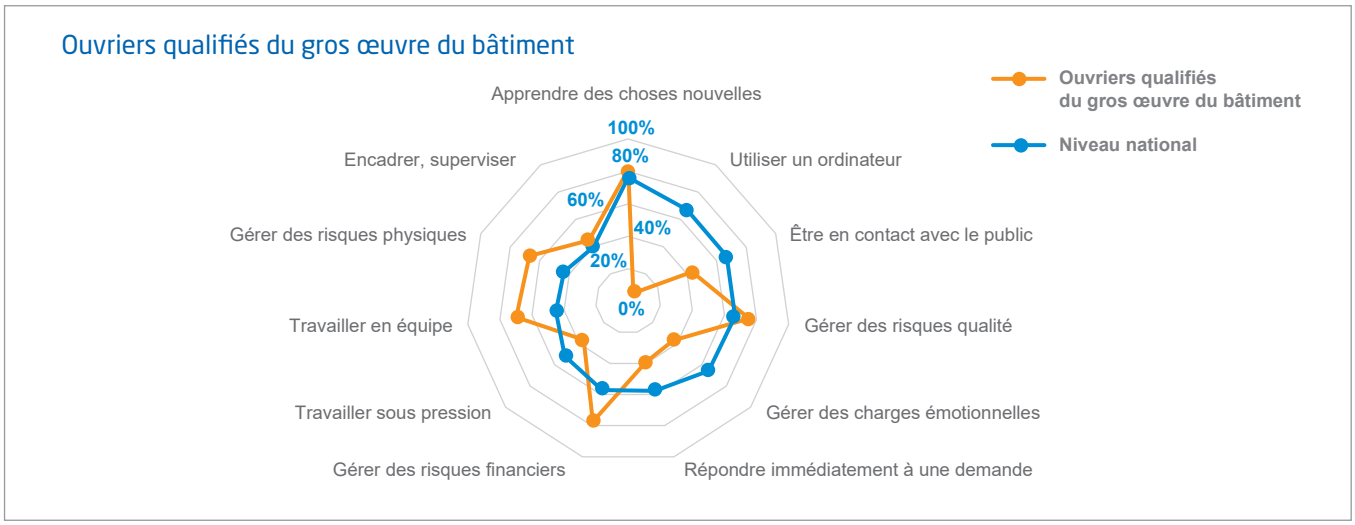
Travailler dans l'urgence ou répondre immédiatement à une demande externe impose une réactivité ou une gestion du stress, des compétences comportementales qui sont particulièrement mobilisées par les professions du commerce, du soin, de l'éducation et de l'hôtellerie-restauration, mais également par les métiers de la banque (employés) dont les rythmes de travail se sont intensifiés[27].

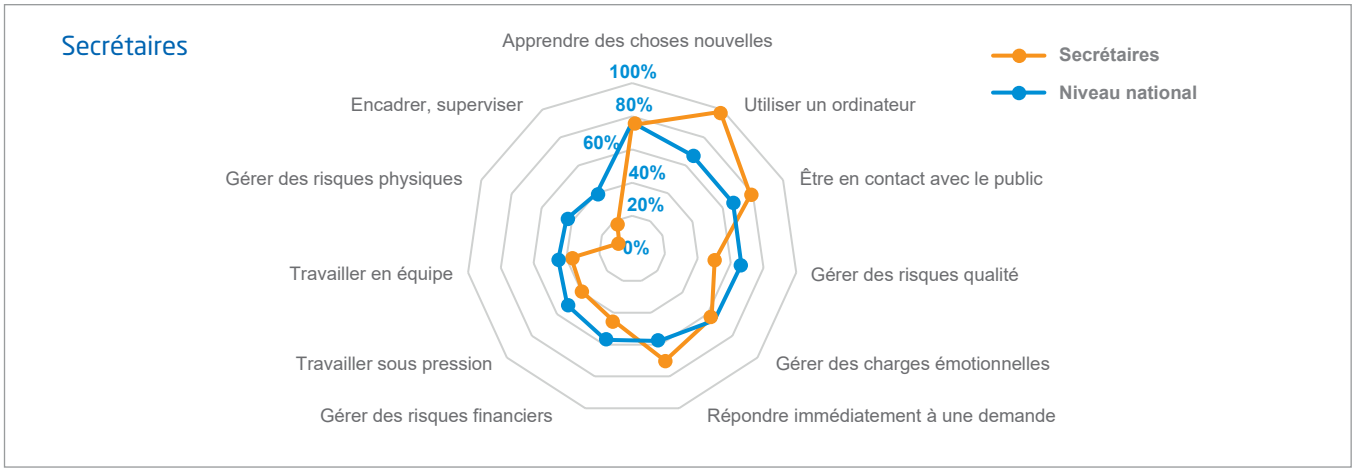
Le contact avec le public est prégnant dans les métiers du commerce, de l'éducation et du soin, ce qui nécessite un sens de la communication et une capacité d'écoute. Ce contact régulier avec le public peut également induire une charge émotionnelle qui implique dans la durée une capacité à gérer le stress et des situations difficiles ou conflictuelles. Ceux qui sont en contact avec des publics vulnérables

19. Groupe de travail du Réseau Emplois Compétences (2017), *Compétences transférables et transversales. Quels outils de repérage, de reconnaissance et de valorisation pour les individus et les entreprises ?*, rapport, France Stratégie, avril.
20. Lainé F. et Diaye M.-A. (2018), *Situations de travail, compétences transversales et mobilité entre les métiers*, document de travail, n° 2018-3, France Stratégie, février.
21. Enquête Conditions de travail, voir la note méthodologique en annexe.
22. Contrairement aux compétences techniques pour lesquelles on ne connaît pas l'intensité de leur mobilisation, la fréquence des situations de travail peut être estimée par le biais des questions posées dans l'enquête Conditions de travail (modalités jamais, souvent, toujours).
23. Cristol D. et Muller A. (2013), *Les apprentissages informels dans la formation pour adultes*, in Savoirs 2013/2 (n° 32), pages 11 à 59.
24. Selon l'enquête Defis, les employeurs sont majoritaires à déclarer que c'est avant tout dans l'exercice du travail, de façon informelle, que les savoirs et savoir-faire se développent. Voir Fournier C., Lambert M. et Marion-Vernoux I. (2017), « Le travail au cœur des apprentissages en entreprise », *Céreq Bref*, n° 353, avril.
25. Ce sont les professionnels qui déclarent d'importantes conséquences financières en cas d'erreur dans leur travail.
26. Voir la note méthodologique en annexe.
27. Coutrot T. (2018), *Travail et bien-être psychologique*, document de travail, Dares, mars.

Graphique 3 – La mobilisation des compétences transversales : trois exemples de métiers







Note de lecture : plus l'intensité d'une compétence est proche de 100 %, plus cette compétence est mobilisée par les professionnels salariés d'un même métier. Le score d'intensité pour la situation de travail « Travailler en équipe » est de 44,5 % pour les cadres commerciaux et technico-commerciaux, de 69,7 % pour les ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment et de 37,1 % pour les secrétaires. La moyenne nationale est de 45,02 % par métier.

Champ : France métropolitaine, salariés.

Source : France Stratégie, à partir de l'enquête Conditions de travail 2013 (Dares)

dans le médico-social ou avec des enfants ou des adolescents dans l'éducation sont dès lors les premières professions à gérer une charge émotionnelle. Les professions régaliennes de la sécurité (armée, police, pompiers) mais aussi les caissiers, les employés de la banque et des assurances et les patrons d'hôtels, cafés et restaurants sont soumis à des interactions parfois difficiles qui leur imposent également de gérer de fortes charges émotionnelles.

Enfin, la nécessité de travailler en équipe requiert certes des compétences relationnelles mais elle est largement induite par une organisation du travail nécessaire à l'exercice professionnel. C'est en particulier le cas des ouvriers du bâtiment, des aides-soignants ou des militaires, policiers et pompiers où l'interdépendance des collectifs de travail prédomine. À l'inverse, elle est particulièrement faible dans les métiers relativement solitaires que sont les services aux personnes, les attachés commerciaux et représentants, les conducteurs de véhicules, les métiers de l'enseignement (enseignants et formateurs), mais aussi chez certains employés (caissiers/employés de libre-service, employés de la comptabilité) ou ouvriers (dans la réparation automobile par exemple) qui sont peu en contact avec des collègues.

Les compétences liées à la gestion des risques

À côté du travail en équipe ou du contact avec le public, les méthodes de production des biens et services et les normes qui les encadrent imposent aussi de mobiliser des compétences en matière de gestion des risques.

Les risques financiers sont plus importants dans l'industrie (métallurgie, maintenance), le transport (matériels et services) et le bâtiment, très capitalistiques, où les conséquences d'erreurs dans la production sont particulièrement coûteuses. Ainsi les professionnels qui exercent dans ces domaines, à tous les niveaux de qualification, doivent être particulièrement attentifs à ce risque financier qu'ils intègrent dans leurs pratiques.

La gestion du risque qualité est mobilisée pour assurer des normes de production mais également pour cantonner des risques sanitaires ou d'accident. Les professionnels de l'industrie (en particulier les ouvriers et techniciens de la mécanique, de l'électricité-électronique ou des industries de process) mobilisent davantage cette compétence alors même que des procédures ont été mises en place de longue date pour assurer tant la sécurité des installations que la qualité des produits réalisés. Pour des raisons d'hygiène et de santé des patients, les infirmiers gèrent également des risques de qualité. La dangerosité potentielle pour les consommateurs et les patients des gestes métiers implique pour les professionnels qui les réalisent une conscience des risques et un respect des règles acquises dans leurs situations de travail afin de les minimiser.

Dernière situation de risque que les professionnels doivent gérer : la manipulation d'outils sur des chantiers ou des chaînes de production, les postures de travail, la conduite de véhicules, l'accompagnement et les soins prodigués aux publics fragiles, qui s'accompagnent de risques physiques pour les professionnels ou le public. La première cause de blessure des personnels hospitaliers (infirmiers et aides-soignants) est liée au levage manuel des patients[28], tandis que le risque d'accident de véhicule ou d'engins de chantier est particulièrement marqué chez les conducteurs et les ouvriers du bâtiment. Ces professions sont donc amenées dans leur situation de travail à gérer au quotidien des risques physiques importants.

Les compétences cognitives et numériques

Les compétences cognitives et numériques s'acquièrent en formation initiale ou en situation de travail (y compris par le biais de la formation continue). Le degré de mobilisation des compétences en littératie, numératie et informatique dépend ainsi à la fois du niveau de diplôme des salariés mais également des activités et des contextes professionnels dans lesquels ils exercent.

Les métiers dont les compétences en littératie sont les plus sollicitées mobilisent la lecture et l'écriture de textes les plus élémentaires (e-mail, mémos) comme les plus complexes (articles scientifiques). Six groupes de professions ont un usage de la littératie complexe supérieur à la moyenne : les professions de l'enseignement, les cadres techniques, les cadres tertiaires (notamment les cadres de l'information et de la communication ou de la fonction publique), les professions qualifiées de l'informatique et les professions intermédiaires médico-sociales ou administratives et commerciales. Les cadres sont aussi parmi les premières professions à mobiliser la littératie élémentaire et technique (rapports techniques, formulaires, diagrammes). Les employés qualifiés de type administratif mobilisent plus fortement que la moyenne des compétences en littératie élémentaire, en particulier les policiers qui effectuent le travail administratif de dépôt de plainte par exemple ou les secrétaires dont c'est le cœur de métier. Enfin, les techniciens et agents de maîtrise ont des plus forts taux de mobilisation de la littératie technique (graphique en annexe).

La numératie complexe (graphiques, statistiques) est fortement mobilisée par les cadres et les professions intermédiaires

28. Deux tiers des accidents du travail dans les hôpitaux et cliniques, les Ehpad, et dans l'accompagnement du handicap, sont dus à la manutention manuelle selon l'INRS (chiffres de sinistralité issus de la CNAMTS – Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés).
Voir https://www.inrs.fr/metiers/sante-aide-personne.html

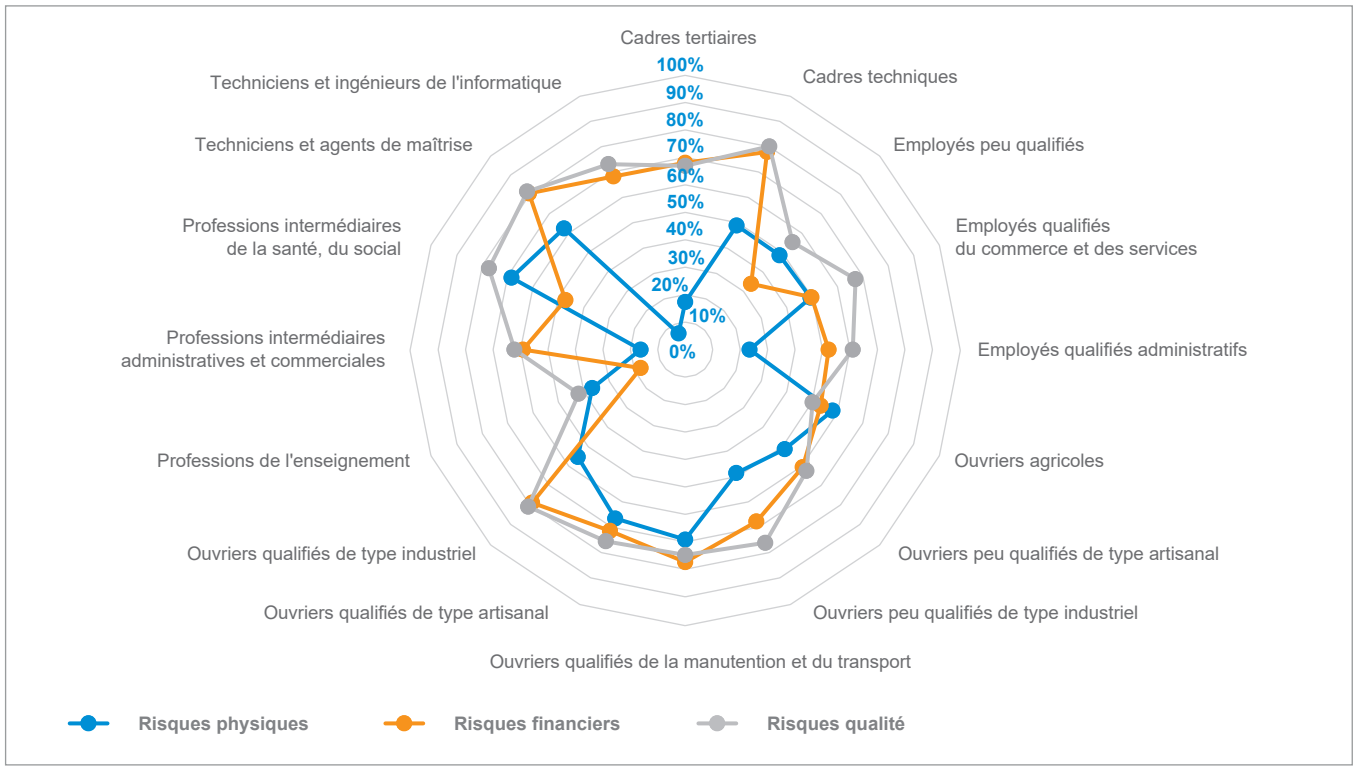
administratives et commerciales, en particulier les ingénieurs et les cadres et techniciens comptables et financiers. Dans l'industrie, les techniciens de la maintenance, fortement informatisée, ont également un usage plus élevé que la moyenne des compétences en numératie complexe (graphique en annexe).

Les compétences informatiques complexes (programmation) sont concentrées sur quelques professions du numérique, les techniciens et les ingénieurs de l'informatique (graphique 5). Elles sont encore peu diffusées dans le reste des professions, ce qui peut relever d'une adoption encore modérée des technologies numériques dans l'économie[29]. La mesure des compétences numériques mobilisées est ici néanmoins limitée aux tâches bureautiques et à la capacité à coder (programmation). Elle ne tient pas compte de la manipulation de machines automatisées et de robots (importante dans l'industrie et la manutention) ou de la configuration de logiciels (importante dans les professions de santé ou de conception graphique et architecturale)[30].

On peut néanmoins considérer que les compétences informatiques complexes mobilisées, même de manière faible, par les professionnels de santé, de l'industrie, de la manutention ou du transport traduisent l'automatisation des processus de production des biens et des services ou l'introduction de machines automatisées pour accomplir ces tâches. L'absence de mesures rétrospectives ne permet pas d'inférer la progression de ces compétences au cours du temps. Elles dépendent de surcroît de la numérisation/robotisation des entreprises, qui varie en fonction non seulement de l'activité mais aussi de la taille des entreprises[31].

En revanche, 82 % des salariés mobilisent des compétences bureautiques (mails, traitement de texte et tableur). Les actifs en emploi ont, en effet, des capacités numériques supérieures à la moyenne des Français[32]. Cette compétence n'emporte pas nécessairement l'utilisation d'un ordinateur du fait du développement des applications mobiles (graphique 5).

Graphique 4 – Les compétences requises en gestion des risques par métiers



Note de lecture : plus l'intensité d'une compétence est proche de 100%, plus cette compétence est mobilisée par les professionnels salariés d'un même métier. Le score d'intensité pour la situation de travail « Gérer des risques physiques » est de 69 % pour les ouvriers qualifiés de la manutention et du transport, de 16 % pour les professions intermédiaires administratives et commerciales et de 55 % pour les ouvriers qualifiés de type industriel.

Champ : France métropolitaine, salariés.

Source : France Stratégie, à partir de l'enquête Conditions de travail 2013 (Dares)

29. Selon la BEI, la France se situe en dessous de la moyenne des pays européens dans l'adoption des technologies numériques, y compris dans l'industrie, sauf pour les technologies d'impression 3D et pour la robotique. https://www.eib.org/attachments/efs/eibis_2019_report_on_digitalisation_en.pdf
30. Lainé F. et Matus M. (2021), *op. cit*.
31. Insee Références (2019), *L'économie et la société à l'ère du numérique*, édition 2019, novembre.
32. Insee Référence (2019), « Capacités et compétences numériques », *ibid*.

La maîtrise des compétences socles est certes d'autant plus élevée que les professionnels sont plus diplômés, mais elle dépend également de contextes organisationnels et de la nature des activités plus ou moins propices aux apprentissages[33].

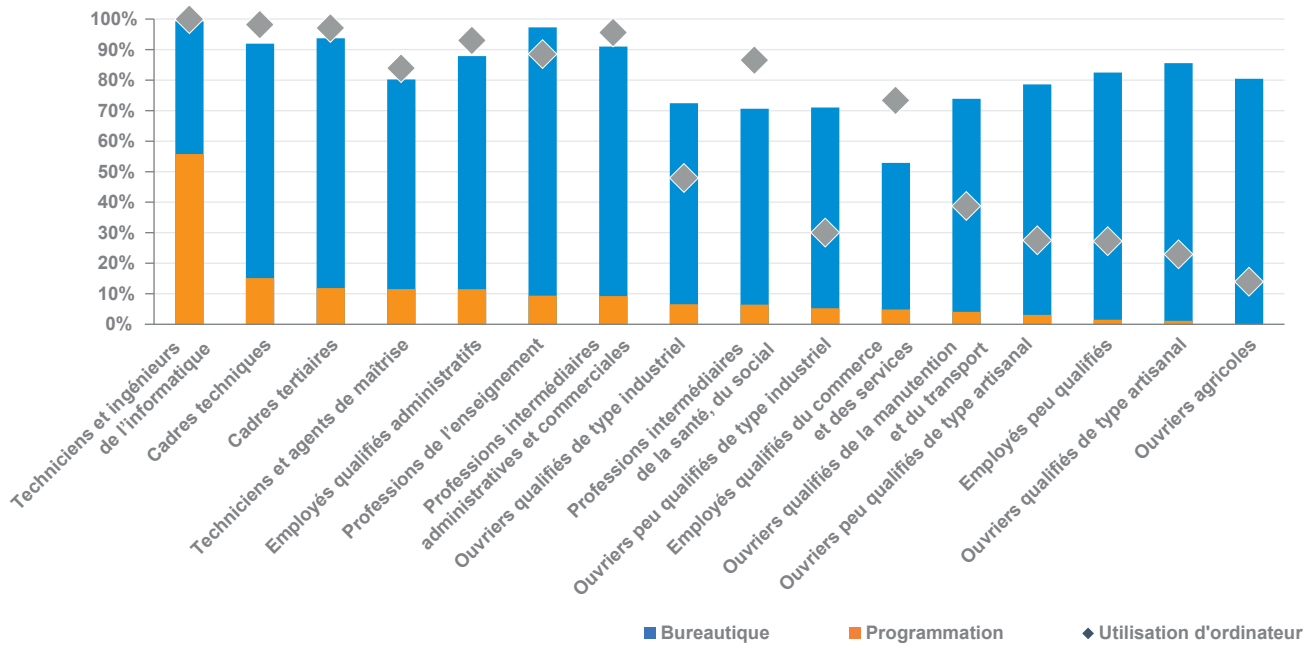
L'apprentissage tout au long de la vie est, en effet, considéré comme fondamental pour favoriser les reconversions professionnelles et adapter les gestes métiers aux transformations permanentes des organisations et des techniques. Or les situations de travail qui permettent d'apprendre des choses nouvelles sont particulièrement développées parmi les professionnels les mieux formés[34], les plus autonomes dans leur gestion des tâches et qui bénéficient de transferts de savoirs au sein de collectifs de travail (cadres et professionnels de santé et de l'action sociale). À l'inverse, les métiers répétitifs (caissiers, ouvriers de la manutention, agents d'entretien), qui s'exercent de manière solitaire (aides à domicile, conducteurs de véhicules) et dont les personnels sont peu formés, ont le moins d'opportunités d'apprentissage sur le lieu de travail, ce que traduisent leurs faibles scores en compétences élémentaires de littératie et de numératie[35].

Comment la mobilisation des compétences transversales a-t-elle évolué ces dernières années ?

En supposant stable la structure des compétences par métiers, il est possible, comme pour les compétences techniques, d'estimer l'impact de la déformation de l'emploi sur les situations de travail et les compétences transversales qu'il faut mobiliser pour y faire face, entre 2012 et 2018 (graphique 5).

Les situations d'encadrement et l'utilisation d'un ordinateur[36] sont les premières situations de travail transversales estimées en progression chez les salariés, du fait de la croissance des professions qualifiées dans l'emploi (cadres et professions intermédiaires). La hausse des effectifs de ces professions a plus que compensé le déclin des ouvriers et des employés qualifiés. C'est en particulier le cas pour l'utilisation de l'ordinateur qui est très hétérogène selon les métiers (faible chez les ouvriers et les employés peu qualifiés, forte chez les employés qualifiés, les cadres et les techniciens). La gestion des risques qualité et des risques financiers est de même estimée en croissance : elle est particulièrement marquée chez les ingénieurs et cadres de l'industrie, les cadres technico-commerciaux et les techniciens des industries

Graphique 5 – Les compétences numériques par métiers



Note de lecture : 56 % des techniciens et ingénieurs de l'informatique requièrent des compétences en programmation, 99 % d'entre eux mobilisent des compétences en bureautique et 100 % déclarent utiliser un ordinateur fixe ou portable.

Champ : France métropolitaine, salariés.

Source : France Stratégie, à partir des enquêtes PIAAC (OCDE) et Conditions de travail (Dares)

33. Fournier C. *et al.*, *op. cit.*
34. Le système de formation continue reproduit les inégalités de formation initiale, les cadres bénéficiant davantage de sessions de formation professionnelle que les ouvriers ou les employés au cours de leur vie active. Selon l'enquête FQP de 2016, les cadres sont près de deux fois plus nombreux que les ouvriers à se former. Voir Forment V. et Lombardo P. (2018), « La moitié des personnes en emploi ont suivi une formation à but professionnel dans l'année », *Insee Références*, dossier, avril.
35. Brun-Schammé A. et Rey M. (2021), *Une nouvelle approche de l'inadéquation des compétences*, document de travail, France Stratégie, janvier.
36. Les ordinateurs sont utilisés non seulement pour des besoins bureautiques ou informatiques, mais aussi pour saisir des informations, contrôler ou maintenir des chaînes de production.

mécaniques dont l'emploi a fortement progressé ces dernières années[37]. La gestion des risques physiques est également estimée en croissance, sous l'impulsion du développement des professions de soin et d'accompagnement des personnes fragiles. L'attention portée à la gestion des risques est confirmée par les employeurs qui expriment la nécessité d'un développement des compétences relatives aux règles et normes d'hygiène, de sécurité et de qualité[38].

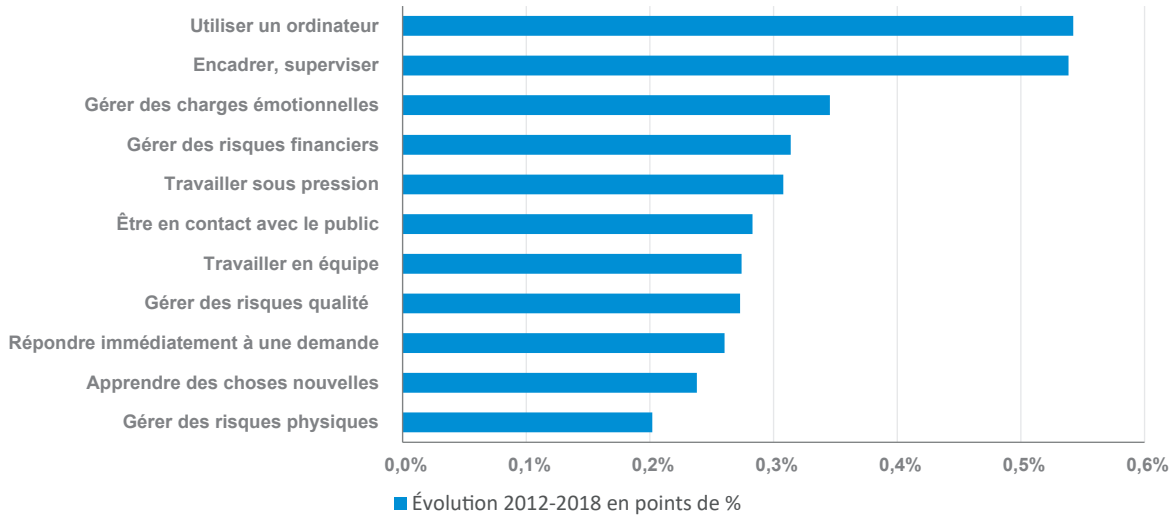
Les situations qui imposent un contact avec le public, une charge émotionnelle, un travail en équipe progressent : elles sont tirées par la hausse de l'emploi dans les métiers de la santé (aides-soignants, infirmiers) et les professions éducatives ou culturelles (professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants), où ces situations de travail sont prégnantes. Les employés peu qualifiés dont l'emploi est globalement stable contribuent peu à l'évolution des compétences transversales. Seule exception, les agents et employés de maîtrise de la restauration dont l'emploi a progressé (+14 % entre 2012 et 2018) ont des compétences de supervision (chef de rang, maître d'hôtel) et de travail en équipe parmi les plus élevées. Enfin, sous l'effet de la croissance de la proportion de cadres, l'apprentissage de choses nouvelles est également en progression.

La mobilisation des compétences en littératie, numératie et informatique accompagne l'élévation continue du niveau de diplôme des actifs et reflète la montée en qualification des emplois.

De ce point de vue, ce sont les compétences en tâches complexes de littératie, numératie et numérique qui ont le plus progressé depuis 2012 (graphique 6). Ces compétences sont particulièrement mobilisées par les cadres techniques, administratifs et commerciaux dont les emplois sont structurellement en croissance. La progression de ces compétences complexes est cohérente avec les évolutions estimées des compétences techniques (voir *supra*), qu'elles relèvent du numérique, de la transition énergétique, de la relation client ou de la logistique, qui requièrent également un niveau élevé de maîtrise sous-jacente en littératie, numératie et informatique. La littératie technique et, dans une moindre mesure, la numératie élémentaire progressent également avec la croissance de l'emploi des techniciens et agents de maîtrise ou des professions intermédiaires administratives et commerciales qui, aux côtés des cadres, mobilisent fortement ces compétences.

En revanche, l'usage de compétences bureautiques élémentaires, fortement mobilisées (à 80 %) par les employés qualifiés administratifs et commerciaux (secrétaires, employés de la comptabilité, de la banque, de la fonction publique, etc.), est estimé en baisse (de 0,2 point). Les tâches de ces métiers ont été en partie automatisées, conduisant en outre à un déclin tendanciel de leurs effectifs. Ce déclin contraste avec la hausse observée dans l'utilisation d'ordinateurs (voir *supra*). Les compétences bureautiques (mail, mémo, tableur) sont très développées dans tous

Graphique 6 – Évolution estimée des compétences transversales mobilisées, 2012-2018
(écarts en points de %)



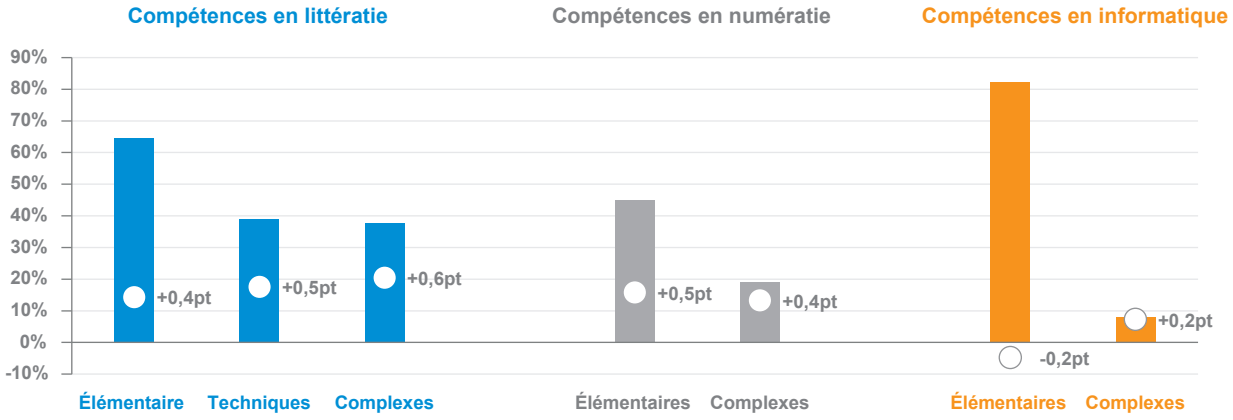
Note de lecture : Chaque barre horizontale représente l'évolution de la fréquence des situations de travail transversales chez les salariés. Ici, l'évolution calculée est l'écart en points de pourcentage entre l'effectif salarié qui mobilise la compétence rapporté à l'effectif salarié en emploi pour les années 2012 et 2018 (en moyenne mobile sur trois ans). Entre 2012 et 2018, le fait de « travailler en équipe » a augmenté de 0,37 points de pourcentage (par rapport à l'effectif salarié national).

Champ : France métropolitaine, salariés.

Source : France Stratégie, à partir de l'enquête Conditions de travail 2013 (Dares) et des enquêtes Emploi 2011-2019 (Insee)

37. De plus de 20 % entre 2012 et 2018 pour les ingénieurs et cadres de l'industrie et les cadres commerciaux et de plus de 10 % pour les techniciens de la mécanique.
38. Lainé F. (2018), *op.cit*.

Graphique 7 – Mobilisation des compétences en littératie, numératie et informatique par les salariés en 2018 et estimation de leur évolution entre 2012 et 2018 (écarts en points de %)



Note de lecture : 65 % des salariés mobilisent des compétences en littératie élémentaire (lire et écrire des mails, des mémos ou des factures), et ces compétences ont progressé de 0,4 point de pourcentage entre 2012 et 2018.

Champ : France métropolitaine, salariés.

Source : France Stratégie, à partir des enquêtes PIAAC (OCDE)

les métiers et reflètent la diffusion de masse de la communication numérique, y compris *via* des applications mobiles (voir *supra*). En revanche, l'usage professionnel de l'ordinateur est très concentré sur les métiers tertiaires en croissance, mais peu usité dans les métiers ouvriers et certains métiers d'aide et de soin ou de nettoyage qui utilisent d'autres supports. Dès lors, le déclin de l'emploi ouvrier a peu d'incidence sur l'usage de l'ordinateur, très faible dans ces professions, mais il vient s'ajouter au déclin des employés de bureau concernant la bureautique. Au total, la légère diminution des compétences bureautiques traduit surtout la polarisation du marché du travail (déclin des ouvriers et des employés qualifiés, et progression des cadres) et l'atteinte d'un seuil élevé de compétences bureautiques chez tous les salariés.

CONCLUSION

Il est probable que les grandes transformations de l'appareil productif français ainsi que l'évolution des organisations de travail se poursuivent, voire s'accélèrent suite à la pandémie. Besoins accrus en compétences numériques et environnementales, *soft skills* pour répondre à des organisations du travail réactives au plus près des clients vont exiger une politique de formation à la hauteur des enjeux, mais aussi une réflexion sur la manière de valoriser les compétences et d'adapter les structures d'entreprise pour favoriser les apprentissages.

Après cet exercice de rétrospective, anticiper les besoins en compétences dans les dix ans qui viennent sera ainsi au cœur de l'exercice de prospective des métiers, *Les Métiers en 2030*, prévu pour la fin de l'année 2021. Les reconversions professionnelles qui s'annoncent à l'issue de la crise sanitaire renforcent non seulement le besoin d'anticiper les futurs besoins en compétences sur le marché du travail, mais également d'identifier les compétences transférables entre métiers afin de faciliter les mobilités professionnelles.

Mots clés : Compétences, métiers, marché du travail, numérique, transition écologique, formation

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

FRANCE STRATÉGIE

Directeur de la publication : **Gilles de Margerie, commissaire général ;**
Directeur de la rédaction : **Cédric Audenis, commissaire général adjoint ;**
Secrétariat de rédaction : **Valérie Senné ;**
dépôt légal : **mai 2021** - **N° ISSN 2556-6059 ;**

contact presse : **Matthias Le Fur,**
directeur du service Édition-Communication-Événements,
01 42 75 61 37, matthias.lefur@strategie.gouv.fr

RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DE FRANCE STRATÉGIE SUR :

www.strategie.gouv.fr

@Strategie_Gouv

FranceStrategie

france-strategie

@FranceStrategie_

StrategieGouv

Institution autonome placée auprès du Premier ministre, France Stratégie contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Elle anime le débat public et éclaire les choix collectifs sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Elle produit également des évaluations de politiques publiques à la demande du gouvernement. Les résultats de ses travaux s'adressent aux pouvoirs publics, à la société civile et aux citoyens