

Compte-rendu synthétique des travaux de la journée des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications du 10 février 2006

rédacteur : Hugues JURICIC – 3 avril 2006

La Journée a été organisée par POLLEN Conseil en association avec TEMSIS Consultants, co-animée par Hugues Juricic et François Piettre. Elle s'est tenue à Paris le 10 février 2006 et a réuni plus de quarante participants. *La liste des participants est en annexe.*

La journée a débuté avec la présentation de l'étude menée par POLLEN Conseil sur les Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications, dits "Observatoires de branche" ayant porté sur 22 observatoires existants ou en cours de constitution. *Le diaporama est en annexe. Une analyse plus approfondie des résultats de l'enquête sera prochainement disponible. Par ailleurs, Inffo Flash a publié un article sur la journée dans son 1^{er} numéro de mars.*

Après cette présentation, les participants ont échangé sur 4 thèmes puis, à l'issue de chaque temps d'échange, ont noté leurs observations ou remarques complémentaires sur le thème abordé.

En essayant de ne pas édulcorer la richesse des débats et des contributions, voici une synthèse de chaque thème. Ces quatre synthèses n'ont pas pour objet de conclure mais de rendre compte des différents apports et éclairages dans le but de suggérer à chacun des pistes de réflexion pour ses propres pratiques.

Au préalable, les organisateurs tiennent à remercier tous les participants à la journée au nom de tous.

Enquête auprès des Observatoires de branche

L'enquête avait l'ambition de mieux connaître les observatoires afin de faciliter l'échange d'expérience, le benchmarking.

Le diaporama présente les résultats essentiels sur les thèmes suivants:

- les caractéristiques des observatoires enquêtés,
- les missions des observatoires,
- la production de statistiques,
- la connaissance des métiers,
- les moyens humains,
- le financement et le pilotage,
- quelques informations complémentaires sur la régionalisation, la coopération et la dimension européenne.

Thème 1 : un observatoire pour quoi faire ?

Un observatoire doit observer l'évolution des métiers et des compétences. Cette mission simple peut se comprendre et surtout se déployer sur plusieurs champs qui sont dictés par une prise en compte différenciée des finalités et des priorités.

Le questionnement sur les missions opérationnelles et leurs finalités est d'autant plus crucial que l'observatoire est récent. Mais des observatoires plus anciens ont dû également, suite à l'ANI de 2004, redéfinir leurs missions.

Les objectifs de l'observatoire doivent être définis par rapport à "quoi produire" et "pour quel public". La question "Un observatoire pour quoi faire ?" se décline en "Un observatoire pour faire quoi ? Pour qui ?".

Une première question se pose quant à la définition du champ d'observation. Des branches s'interrogent quant à la prise en compte des différentes professions qui peuvent composer leur secteur d'activité. A l'opposé, les observatoires régionaux posent la question de la pertinence de l'analyse sectorielle et infra sectorielle alors que les professions sont souvent plus transversales. Cette question de la transversalité est encore plus aiguë si l'on s'intéresse à l'emploi à l'échelle territoriale de la zone d'emploi.

Une deuxième question se pose quant à la finalité de l'observatoire en termes d'action, de politique d'emploi et de formation. Si l'observatoire doit aider les acteurs, jusqu'où doit-il aller dans la réflexion stratégique ? Il doit certainement être capable de fournir une "photographie" de l'état des lieux en matière d'emploi et de formation, cette photographie pouvant d'ailleurs être plus ou moins précise ; c'est surtout un préalable. Mais l'observatoire doit également être un outil de réflexion prospective : mettre l'observation au service de l'action, connaître pour mieux agir. Pour cela on peut s'interroger s'il faut avoir des informations exhaustives, ou s'il faut orienter l'observation en perspective directe avec l'action, c'est-à-dire cibler un problème particulier plutôt que balayer l'ensemble des problèmes.

Les observatoires de branche sont interrogés également par la prise en compte du niveau territorial, la focalisation de leur mission sur les salariés aux dépens des demandeurs d'emploi ou des jeunes diplômés tout autant composante du système emploi.

Malgré la diversité possible des réponses, il se dégage toutefois ce qui pourrait être un socle commun des missions des observatoires prospectifs, socle évidemment modulaire dont certains éléments sont plus ou moins développés selon les branches ou les territoires :

- Connaître la branche (ou le territoire) et partager cette connaissance :
 - élaborer une photographie actualisée avec des données récurrentes (statistiques publiques, enquêtes de branche),
 - mener des études ponctuelles et ciblées,
 - construire des espaces de capitalisation.
- Communiquer cette connaissance partagée auprès des instances, entreprises et salariés
 - donner des éléments objectifs de réflexion et favoriser le dialogue social ;
 - donner des éléments pour permettre aux entreprises de mieux gérer les ressources humaines ;
 - donner des éléments pour que les salariés puissent s'orienter et construire un parcours professionnel ;
 - donner des éléments pour l'orientation des jeunes et des demandeurs d'emploi ;

- construire une communication plus ouverte pour faire connaître la branche ou le territoire.
- Développer des partenariats : branches, territoires, Service Public de l'Emploi pour échanger sur les données et résultats mais aussi sur les pratiques et méthodes, les initiatives propres et les actions communes.
- Etablir un référentiel métiers/emplois, ou tout le moins une classification des catégories permettant de qualifier les emplois et les compétences.
- Mener une prospective pour détecter les métiers émergents, les mouvements de main d'œuvre, les compétences à développer ; aider les décideurs à traduire les réflexions en actions (ce travail de prospective au service de l'action n'est pas aisé pour les OREF du fait de leur statut inter-institutionnel et de la complexité des systèmes de décision en matière de politique d'emploi et de formation).
- Notons les questions concrètes encore en suspens qui concernent tous les observatoires :
l'observatoire est-il toujours un lieu de coordination et avec quels partenaires ?
- comment collaborer entre observatoires nationaux, régionaux et organismes sources de données ?
- comment mettre en cohérence les travaux en région ainsi que les travaux des branches ?

Thème 2 : l'analyse de l'existant

Seul le temps permet de comprendre la complexité de l'existant. Il n'est pas légitime de vouloir tirer des conclusions définitives de premiers éléments collectés. On peut évoquer l'horizon de trois ans pour que les observations prennent leur sens.

La question de l'analyse de l'existant est concrète, comment trouver et traiter des données. Pour certaines observations, les données fournies par des sources publiques sont pertinentes, pour d'autres, il est nécessaire de recueillir directement les informations. Plusieurs dispositifs d'enquête sont envisageables, certains interrogeant la totalité des entreprises de la branche, d'autres seulement un panel, pour permettre d'établir des données chiffrées complètes, ou pour éclairer qualitativement les phénomènes étudiés de façon ciblée.

Notons que des problématiques à dimension plutôt qualitative telles que les métiers sensibles, le papy boom, l'égalité, les facteurs d'évolution exogènes (technologie, politiques publiques...) ont besoin d'être cadrées par des chiffres.

Notons également que, même si les besoins de données statistiques sont différents entre les observatoires de branche et les territoriaux, se pose la question de la mise en cohérence des données, d'une recherche d'homogénéité, pour pouvoir échanger entre régions et avec les branches. Par ailleurs, il est signalé que pour les OREF, qui traite l'ensemble des métiers, l'accès aux typologies des emplois n'est pas aisé.

En tout état de cause, il s'agit pour l'observatoire d'établir le socle minimum pour avoir le même langage, de collecter les données de cadrage préliminaires aux autres travaux, sans construire des usines à gaz. La définition de ce socle est spécifique à chaque situation d'ob-

servatoire. Ainsi au lancement d'un observatoire, vaut-il mieux une photographie "plan large" mais un peu floue ou en champ réduit mais plus nette ?

Pour ne pas se noyer dans les sources statistiques, il est utile de poser au préalable un ensemble de questions, et à partir de là, seulement, exploiter les sources disponibles, choisir des indicateurs, autrement dit chercher les réponses. En pratique, l'analyse de l'existant n'est pas déconnectée de la prospective ; en effet, c'est grâce aux questions soulevées dans une réflexion prospective que l'on peut identifier les bons indicateurs et donc l'existant à observer

- métiers sensibles : effectifs, qualifications ;
- démographie : âge par filière et emploi, formation des + 40/45 ans ;
- égalité homme / femme : % des femmes dans les différents emplois et qualifications ;
- gestion de la diversité : % travailleurs handicapés, des salariés issus des minorités visibles ou non (SIC) ;
- égalité et accès à la formation : évolution de carrière par rapport à l'évolution des compétences... ;
- facteurs exogènes d'évolution : utilisation des TIC et leur maîtrise dans les différentes filières et emplois, application des nouvelles réglementations ou dispositions publiques ;
- pour mesurer les évolutions : comparer entre filières, emplois, d'une année sur l'autre ;
- revisiter les indicateurs en raison des nouveaux contextes.

La question de l'intérêt et des limites des sources publiques est également posée, et la réponse dépend également des situations. Néanmoins, un partenariat avec les sources est souhaitable afin de :

- lever des difficultés liées aux méthodes divergentes dans la production des données ;
- éventuellement faire évoluer les sources publiques pour une meilleure segmentation ou un traitement multicritères des données pour produire les statistiques les plus proches de la réalité de branche (ou de région) ; notons que les problèmes de production de statistiques publiques du fait des codes NAF qui ne recouvrent pas correctement les activités des branches peuvent être contournés par des enquêtes spécifiques (par exemple auprès d'un panel sur lequel on peut approfondir).

Des OREF ont passé des conventions avec les sources publiques régionales, ce qui a pu conduire par exemple un agent de l'OREF à être formé au Système d'Information de l'ANPE pour aller récupérer leurs données.

Il a été souligné également que l'analyse de l'existant s'inscrit dans la durée. Une récurrence des données pour une rétrospective sur plusieurs années est nécessaire pour dégager des tendances mais aussi pour relativiser les informations ponctuelles : comprendre le sens d'une évolution est plus porteur d'efficacité que connaître la valeur d'un phénomène.

Certaines problématiques sont particulièrement difficiles à étudier et nécessitent des protocoles de collecte puis de traitement des données particulièrement élaborés.

La question des parcours individuels est complexe et pourtant de plus en plus utile pour définir la politique d'emploi et de formation.

Les OREF sont confrontés à la demande des Régions qui veulent pouvoir suivre les par-

cours de formation puis d'intégration dans l'emploi. Les branches sont confrontées quant à elles à la difficulté d'identifier les salariés ; des statistiques sont à cet égard sous-exploitées en particulier auprès des organismes de retraites ; bientôt, les services d'information des OPCA devraient également fournir plus d'information puisqu'ils pourront sous peu identifier individuellement les bénéficiaires de la formation.

Thème 3 : la prospective

La prospective correspond à la volonté d'anticiper l'avenir pour accompagner les besoins de changement. Soulignons que la prospective, ce n'est pas lire dans une boule de cristal ou le marc de café ; il s'agit d'être humble sur le diagnostic et prudent sur le pronostic ; mais seule la formulation d'hypothèses valides même si elles doivent s'avérer non pertinentes à la longue, permet de définir une stratégie d'action. La prospective répond à un besoin de visibilité des décideurs individu ou collectif, salarié ou syndicat.

L'exercice de la prospective n'est pas de dire l'avenir, mais de l'éclairer, de permettre aux acteurs de construire des stratégies ; cela demande une participation partenariale. La prospective a un caractère très politique pour les acteurs, mais indispensable pour les observatoires pour exister et ne pas être seulement un outil qui constate le passé. Une des missions de l'observatoire est d'aider les acteurs de la branche à monter en compétences, les rendre experts ou, pour le moins, en capacité de comprendre un langage d'expert. La prospective doit être à destination des instances politiques (Branches, Régions...), pour les employeurs et les salariés ; la prospective n'est pas un travail entre experts, mais un travail des acteurs de la branche qu'assistent éventuellement les experts.

Une méthodologie apparaît à la lumière des échanges :

- Repérer les innovations, établir des scénarios (hypothèses) ;
- Identifier les métiers et compétences émergents, les métiers en changement et les facteurs d'évolution exogènes pouvant impacter les emplois et les besoins en compétences ;
- Aider les décisionnaires à traduire les enjeux à venir en pistes d'actions, à définir une stratégie d'action.

Une question méthodologique est posée pour la prospective comme elle l'est pour l'analyse de l'existant. Comment traiter d'une problématique de société au niveau d'une branche, comment élargir l'analyse au-delà des entreprises de la branche ? Par exemple, la question des entreprises sous-traitantes est posée pour avoir une vision globale d'une problématique et de l'emploi en général ; les inégalités se creusent entre grandes entreprises (donneurs d'ordre) et les PME dans tous les secteurs.

Pour aider précisément les différents observatoires (de branches et territoriaux) à élargir leur analyse, pour enrichir leur réflexion, on peut souhaiter une capitalisation des résultats, de même que la réalisation d'études en partenariat, sur des thèmes transversaux.

Thème 4 : collaboration avec les observatoires régionaux et territoriaux

Cette collaboration apparaît d'autant plus nécessaire que la dimension territoriale s'avère être dimension pertinente de l'action en matière d'emploi et de formation. Cette pertinence

tient à la logique propre des territoires, à la proximité avec les acteurs et les institutions mais aussi au développement du niveau régional (décentralisation) dans la définition et la mise en oeuvre des politiques publiques. Des difficultés réelles existent toutefois pour faire collaborer les observatoires de branche et du territoire ; ceci tient à la dimension politique mais aussi à la difficulté pour la plupart des branches à être représentées dans toutes les régions.

La dimension territoriale est d'autant plus pertinente que certains territoires sont enclavés et/ou frontaliers, voire ultrapériphériques. Dans ces cas, la logique propre est forte et l'emporte sur la dimension nationale.

Inversement, la dimension exogène du centre de décision d'une (grande) entreprise rend difficile une approche territoriale pure.

Et pourtant, il existe un besoin de connaissance partagée sur la mobilité, sur les mutations et les besoins en compétences, sur les parcours professionnels en lien avec la formation initiale. Notons que la mobilité doit être abordée sur ses deux aspects : mobilité géographique et mobilité professionnelle.

Un consensus semble se faire sur la nécessité d'échanger, mais le partenariat reste largement à construire, partenariat qui devrait conduire à rapprocher les méthodologies pour éviter de faire deux fois la même chose et obtenir des informations lisibles par les deux parties. Une bonne piste pourrait être de monter des programmes cofinancés en partenariat sur des thèmes transversaux ou des problématiques spécifiques. Les financeurs publics, Etat, Europe et Régions, devraient être sensibles à ce type de projet.

Soulignons que les niveaux branche et territoire sont complémentaires ; l'analyse des évolutions sur les métiers est plus pertinente au niveau national, mais pour les déclinaisons régionales des observatoires, l'OREF peut et devrait être le partenaire privilégié pour son observation transversale de l'emploi, de la formation et sa connaissance du tissu économique. La collaboration sur les métiers transversaux ne devrait d'ailleurs pas se limiter aux OREF mais aussi concerner les organismes consulaires, les Académies et les OPCA régionales.

Remarquons également que les grandes centrales syndicales sont par excellence transversales, et qu'elles se posent la question de comment s'approprier la masse de données produites par tous les observatoires.

Tout cela étant posé, la démonstration de la nécessaire collaboration entre les observatoires étant faite, faut-il pour autant imaginer un référentiel minimum et commun à toutes les branches et les OREF pour leur permettre d'échanger et de faire converger leurs études ?

En guise de conclusion

- L'implicite
 - c'était peut-être évident pour l'ensemble des observatoires participants, mais il peut être utile de rappeler que le commanditaire de l'observatoire prospectif c'est la branche et non l'OPCA, même si celui-ci peut en être le gestionnaire,
 - la participation de nombreux représentants du réseau des OREF montre le désir et le besoin d'une collaboration entre les deux réseaux non prévue aux termes de la loi mais nécessaire à une prise en compte de toutes les dimensions de l'action, la verticale (la

branche) et l'horizontale (le territoire).

- Elargir la réflexion menée pendant la journée :
 - la construction d'une confiance entre partenaires sociaux est un préalable à la prospective, la réflexion sur les observatoires devrait les impliquer plus largement ;
 - l'étude sur les observatoires pourrait faire l'objet d'une déclinaison régionale des observatoires prospectifs (fonctionnement, financement, positionnement, partenariats...);
 - le "grand public" a été plutôt absent des réflexions de la journée : comment rendre accessible à des individus les données collectées au niveau des branches ?
- Des besoins de formation pour les techniciens mais aussi les administrateurs, pour s'initier et sinon approfondir des points techniques, l'approche de problématiques dans une formation basée sur l'échange d'expérience.
- Ce besoin d'échange d'expérience mais aussi de capitalisation et de partenariat, peut se traduire par la création d'un club des observatoires. L'idée pour ceux qui ont répondu a fait l'unanimité. Il reste à consolider l'espace réel et virtuel pour sa mise en oeuvre ; actions que cette journée des observatoires fut un point positif en ce sens. Les thèmes évoqués sont :
 - échange de pratiques, expériences concrètes et écueils rencontrés ;
 - communication des travaux de l'observatoire ;
 - capitalisation des études ;
 - recherche de passerelle entre les observatoires, développement du partenariat ;
 - réunions d'administrateurs avec des thématiques particulières ;
 - thèmes : prospective, articulation métiers transversaux et approche territoriale, mobilité professionnelle, mutations économiques sectorielles et évolution des métiers, analyse des parcours professionnels.

Contact : h.juricic@pollen-conseil.fr

Bureau : 16 rue Jean-Pierre Timbaud, 75011 Paris - Tél. 01 53 36 10 06