

Geste



G r o u p e

d ' E t u d e s

S o c i a l e s

T e c h n i q u e s

e t E c o n o m i q u e s

**QUELS APPORTS DANS LA
MISE EN ŒUVRE
D'OBSERVATOIRES DE
BRANCHES ?**

Note de réflexion

Mars 2004

Société coopérative SARL
à capital variable- APE 742C
RC Paris B 324 420 835
SIRET : 324 420 835 000

113, rue Saint-Maur
75011 PARIS
Tél : 33 (0)1 49 29 42 40
Fax : 33 (0)1 43 38 24 68
www.geste.com

1. Contexte et enjeux

L'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003 puis le projet de loi relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social introduisent le **principe de la création d'observatoires de branches**.

Ces observatoires prospectifs des métiers et des qualifications doivent « renforcer la capacité pour les branches professionnelles de définir et mettre en œuvre des politiques de formation professionnelle. La négociation sur la formation professionnelle, qui pourra s'appuyer sur [ses] travaux, devra se tenir tous les 3 ans au lieu de 5 ans actuellement. Elle portera une attention particulière aux conditions de développement de la parité hommes-femmes dans l'accès à la formation, aux actions de formation réalisées par les travailleurs handicapés et à la mise en œuvre des nouveaux dispositifs créés par la loi »¹.

Les branches (via les CPNE) et leurs OPCA ont donc l'opportunité de renforcer l'activité d'observation, dans une perspective d'appui à négociation collective dans le champ de l'emploi et de la formation professionnelle. Les observatoires permettront également d'effectuer un suivi des nouvelles dispositions relevant d'accords de branches ou interprofessionnels, en particulier en ce qui concerne l'égalité des chances d'accès à la formation, notamment dans le cadre des nouveaux dispositifs prévus par le projet de loi : instauration d'un droit individuel à la formation (DIF), mise en œuvre de contrats de professionnalisation. Enfin, ils permettront d'engager ou d'approfondir la réflexion prospective sur les métiers et les qualifications, afin d'appuyer la réflexion stratégique à moyen terme sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Se pose donc la question de la définition des missions et des objectifs d'un observatoire paritaire, de sa fonction stratégique, du montage et de la mise en œuvre, et surtout de l'appropriation d'une démarche prospective par les partenaires sociaux. GESTE et MATURESCENCE proposent en ce sens conjointement une assistance et un accompagnement des branches professionnelles.

Les questions-clé sur les observatoires

Plusieurs observatoires ont fonctionné ou fonctionnent encore ; leurs productions sont variées et centrées soit autour d'une « commande » CPNE, soit utilisées comme un outil de connaissance de la branche sur elle-même, soit encore comme un outil d'information pour les fonctions RH des entreprises de la branche. Ces productions sont soit à dominante qualitative (sur les emplois cœur de métier ou sur les métiers émergents ou encore sur les compétences clé), soit à dominante statistique (démographie, structure des emplois, mobilité, etc...) avec une dominante rétrospective ou prospective et avec une articulation plus ou moins bonne avec la statistique publique. Face à cette variété, l'enjeu est donc de

¹ Extrait de l'exposé des motifs du projet de loi du 19 novembre 2003.

répondre à la question : à quel besoins répond l'observatoire ? Quelles priorités du secteur prend-il en compte ?

Un deuxième type de questions est lié à l'éclatement de beaucoup de branches, qui ne peuvent pas toujours se doter seules d'un tel outil. La question est donc celle d'un regroupement adéquat, soit par des proximités conventionnelles, soit autour de la capacité opérationnelle des OPCA, soit par regroupement autour du concept de filière ou encore autour d'un regroupement des métiers (exemple : informaticiens, métiers du secrétariat ou de la logistique).

D'autres enjeux sont parfois prédominants comme celui de la communication externe en direction des milieux institutionnels ou des décideurs publics des politiques de formation.

Certains observatoires sont aussi des lieux où s'évaluent des dispositifs, des plans prioritaires ou encore des zones de tension sur le marché du travail.

La définition des objets pertinents de l'observation et leur utilisation par les acteurs économiques et sociaux est donc primordiale.

2. Quelle contribution à la mise en place d'observatoires de branches ?

Lorsque, à titre d'intervenant extérieur, nous aidons les branches professionnelles ou les OPCA à mettre en place un observatoire, nous sommes sensibles à bien comprendre leurs besoins spécifiques, à toutes les phases depuis l'étude préalable jusqu'à la mise en œuvre.

GESTE et MATURESCENCE peuvent intervenir :

En amont, au cours de la phase d'étude préalable

Au cours de cette *phase d'étude préalable*, en lien avec les CPNE et leurs instances représentatives, il s'agit d'évaluer l'*opportunité* d'un observatoire et de *sensibiliser* les partenaires sociaux. Il s'agit ensuite de préciser les *missions* et les *objectifs opérationnels*, ainsi que le *type d'observatoire* en fonction des enjeux stratégiques identifiés : observatoire à dominante qualitative (étude de l'évolution des métiers, des compétences, des conditions d'exercice, de l'organisation du travail, de l'ingénierie de formation, etc.), observatoire à vocation quantitative (mesure de l'évolution de l'emploi par secteurs et familles professionnelles, quantification des besoins en qualification et adéquation emploi/formation, prospective chiffrée des perspectives d'évolution de l'emploi, mesure des taux d'accès à la formation, etc.), ou mixte quanti/quali, etc. Il faut souvent décrire les différents scénarios de fonctionnement (y compris les estimations de budget et de financement), le fonctionnement des instances de pilotage, ainsi que les outils et les modalités de production et de diffusion.

au cours de la phase de définition et de montage

Il s'agit d'aider les branches ou les OPCA à définir concrètement les conditions de mise en œuvre de l'observatoire : quelle instance de *portage* (CPNE ? OPCA ? Autre ?), quelle composition du *Comité de pilotage* et le cas échéant d'un comité technique, voire d'un conseil scientifique ; quel positionnement dans *l'organigramme* ; la définition des *moyens humains et matériels* ; l'estimation des charges de *financement*, etc. Au cours de cette phase peuvent également se mettre en place des préfigurations (en terme d'études ou de bases de données statistiques ou encore de tableaux de bord) permettant de pré-visualiser et de valider la production d'un observatoire.

au cours de la phase de mise en œuvre et de montée en charge

Celle-ci comprend une assistance: à la définition du *programme de travail*, à l'identification des *sources d'information et des conventions de partenariats*, aux *relations avec les organismes publics compétents* (exemple : CEREQ), au choix des *systèmes d'information et bases de données*, à la définition des *supports d'enquêtes* et des *supports méthodologiques*. Nous intervenons le cas échéant directement en *sous-traitance de certaines missions d'appui spécifiques* (participation à des phases d'études, d'enquêtes, de réunions, d'appui méthodologique, etc.) ou participons à l'écriture de cahiers des charges en *assistance au maître d'ouvrage*.

en « régime de croisière , au cours des phases de production, restitution et d'appropriation des résultats,

Nous offrons une *assistance à l'animation de la réflexion et du partenariat*. Nous pouvons également intervenir en tant que *conseil méthodologique*. Nous pouvons également proposer des actions de *conseil ou de formation aux méthodes statistiques appliquées au domaine emploi et formation*

En fonction des besoins et souhaits des partenaires sociaux, nous pouvons enfin proposer un appui à la **communication** (mise en œuvre de supports de communication, publications, voire le cas échéant association à des opérations de communication internes ou externes).

3. Nos convictions et notre savoir-faire

Nos convictions

Nous sommes convaincus que les observatoires sont non seulement des instruments de connaissance ou de facilitation de dialogue, mais qu'ils peuvent aussi, par leur aspect prospectif, contribuer au développement de l'emploi et des qualifications dans les différents secteurs d'activité économiques. Bien des politiques d'emploi butent en effet non seulement sur des contraintes financières,

mais aussi sur des obstacles liés au marché du travail, à des images erronées sur la réalité des métiers de la part des demandeurs d'emploi, ou encore à la nature des postes offerts dans les branches professionnelles.

Contribuer à ce développement de l'emploi qualifié, à l'évolution des compétences, à la qualification des salariés, mettre en évidence d'éventuelles discriminations, favoriser l'émergence de pratiques plus respectueuses du bien-être des salariés et de ce que l'on pourrait appeler une « gestion durable des ressources humaines », mobiliser les nouveaux outils de la formation professionnelle dans cette optique : c'est selon nous l'orientation qu'il faut donner, au delà des aspects plus opérationnels, aux observatoires paritaires de branche.

Nos principes et méthodes d'intervention

Nous respectons les principes suivants :

- *Respect du paritarisme.* Les observatoires de branche sont conçus dans un esprit véritablement paritaire, nous respectons donc cette volonté et nous inscrivons dans une logique d'intervention qui prévoit non seulement la consultation mais également l'association de l'ensemble des instances représentatives des partenaires sociaux à la définition des missions, à la participation aux travaux et à l'appropriation des résultats. C'est le gage de l'utilisation effective et de la reconnaissance de l'observatoire comme l'un des outils support à la négociation collective.
- *Modularité et adaptation de notre offre selon les finalités et objectifs stratégiques des branches.* Selon leur maturité, leur degré de structuration, l'antériorité des pratiques d'observation – même informelle – qui existent au sein de chaque branche, les orientations données à l'observatoire peuvent être différentes. Nous ne définissons pas une offre unique a priori, mais proposons de l'adapter aux contextes socio-professionnels rencontrés, afin de définir la vocation ainsi que les principes directeurs et fondateurs de l'observatoire, en lien avec la volonté des partenaires sociaux.
- *Déontologie.* Nous veillons, dans nos interventions, à respecter certaines méthodes d'intervention et avons des exigences professionnelles qui se déclinent en particulier de la façon suivante : vérification de l'objectivité et de la fiabilité des sources d'information ; adaptation des méthodes de travail en fonction des exigences de rigueur ; neutralité en tant qu'opérateur extérieur ; explicitation des résultats afin de favoriser leur compréhension, leur accessibilité et leur appropriation par l'ensemble des partenaires.

Nos compétences en matière d'observatoires de branche

GESTE et MATURESCENCE ont une expérience de montage et d'interventions auprès de nombreux observatoires de branche (voir liste de références).

Nous avons également participé à de nombreux appuis techniques et contrats d'études prospectives (CEP²) en lien avec différentes branches professionnelles et avec la DGEFP ou certains conseils régionaux.

Une équipe pluridisciplinaire

Nous disposons de compétences dans différentes disciplines complémentaires, qui témoignent de notre capacité à intervenir dans de nombreux contextes :

- économistes,
- sociologues,
- statisticiens,
- conseil en ressources humaines,
- spécialistes de l'ingénierie de formation.

L'une des intervenantes a été pendant 10 ans directrice d'un observatoire national important (UCANSS).

Nos modalités d'intervention

La constitution des équipes et les modalités d'intervention sont définies en accord avec les représentants des branches professionnelles, en fonction de la nature des missions confiées (pré-étude de faisabilité, conseil méthodologique, conseil stratégique, assistance à la mise en œuvre, assistance à maîtrise d'ouvrage) et du périmètre d'intervention de l'observatoire envisagé.

² Les CEP sont des contrats d'études passés entre l'État - en l'occurrence la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle - et les organisations professionnelles et syndicales représentatives dans un secteur d'activité. Leur objectif est de permettre aux partenaires sociaux, aux entreprises, aux services publics, aux organismes de formation, d'orientation, de recrutement, de placement, aux salariés et aux demandeurs d'emploi... de mieux anticiper les changements et d'orienter en conséquence leur politique et leurs décisions. Ces outils sont des instruments de dynamisation de l'action des partenaires sociaux dans le champ de l'emploi et de la formation professionnelle, et peuvent avoir comme retombées, entre autres, la mise en œuvre d'un Observatoire paritaire national des métiers et des emplois (cas de la plasturgie ou des métiers de l'assurance notamment). Ils facilitent aussi la préparation des contrats d'objectifs que les branches professionnelles passent avec les conseils régionaux et l'État.

4. Nos références

Participation au montage et à l'animation

Etude de faisabilité, assistance pour le développement, co-animation avec la Direction de l'OPCA de la branche, assistance méthodologique :

- observatoire emploi-formation de PROMOFAP (secteur sanitaire et social)
Interventions entre 1993 et 2003

Etude de faisabilité, co-animation avec un groupe de la CPNEF

- Observatoire paritaire de la branche des centres sociaux (SNAECSO)
Intervention 2002 - 2003

Etudes et réalisations contributives

- Etudes pour l'Observatoire de l'UCANSS : impact de l'informatique sur le travail des techniciens des 4 branches de la Sécurité Sociale ; accompagnement de projets dans le cadre du programme IMPACT (1996-2000)
- Etude pour l'Observatoire des Métiers de Renault : les métiers de l'achat à Renault (1997)
- Etude sur les pratiques de formation innovantes dans la branche des Télécommunications (2001, pour AUVICOM)
- Etude d'opportunité de la création d'un observatoire pour les Industries Graphiques et de la Communication (1997)
- Etudes et interventions pour la branche HCR (CEP et études et animations «post-CEP », entre 1997 et 2003, en lien avec le FAFIH)
- Etude d'opportunité d'un observatoire des emplois du sanitaire et du social (Ministère de la Santé 2000)
- Observatoire Syntec (réalisation de fiches métier)

Evaluations et études sur les observatoires

- **Dans le cadre d'une mission pour le Commissariat Général du Plan :** étude comparative de 5 observatoires de branche (2001)
- **Dans le cadre d'une évaluation d'observatoires régionaux,** analyse de trois observatoires de branche en Bretagne (2003)

Appui techniques et contrats d'études prospectives

- Coordination du CEP Industries Graphiques et de la Communication (1993)
- CEP Hôtellerie – Restauration, publication à la Documentation Française (1994)
- CEP Tourisme en Guadeloupe (1995)
- CEP Bâtiment en Guadeloupe (1996)
- Appui technique au CEP Services de Proximité (1995)
- CEP Agents de voyage (1999)
- DRDJS, DRTEFP, Conseil Régional Rhône Alpes : CEP régional métiers sportifs et socio-sportifs (2001-2002)
- CEP des organismes de tourisme à but non lucratif (1998)
- Etudes sur la mobilité professionnelle des informaticiens (suivi du CEP Informaticiens) (1992)
- CEP de l'aéronautique (en coopération avec le CEREQ) (2002-2003)
- Appui technique dans le cadre de la préparation d'un CEP des Ingénieurs et Cadres Techniques (2002)
- CEP des cliniques et maisons de retraite commerciales (2004, en cours)

Intervenants GESTE

Marie-Agnès Bonnefoy, Alain Chataignier, René Eksl, Muriel Epstein, Philippe Passemard

Intervenante MATURESCENCE

Nicole Raoult

Secrétaire générale de l'Observatoire de l'emploi et des compétences de la Sécurité sociale de 1991 à 2001

- A piloté le conseil d'orientation paritaire et animé des groupes de travail avec les représentations des employeurs
- A réalisé le répertoire des métiers de la branche (2 éditions 1992 et 1997)
- A conduit des études prospectives, préparé des cahiers des charges, sélectionné des chercheurs ou consultants spécialisés sur l'évolution des organisations du travail et l'impact sur les activités des techniciens, sur l'encadrement de proximité, la classification des emplois, la relation de service, le poste informatique multi fonction etc...
- A coordonné une recherche financée par le fonds social européen sur le thème des évolutions technologiques sur les salariés âgés.
- A organisé des séminaires de diffusion des études en région et coordonné l'organisation de 5 forums régionaux portant sur l'évolution des métiers (visant un grand public soit de l'ordre de 5000 personnes sur 3 journées).

A participé à différents groupes de réflexion des responsables d'Observatoires au sein d'Entreprise et Personnel et de Développement et Emploi.