

**La prospective sectorielle des métiers
et des qualifications**

Enjeux, méthodes, usages

Etat des lieux et retour d'expériences

Christophe Guitton, Céreq

Mars 2015

Sommaire

Introduction

Chapitre I – La démarche prospective des métiers et qualifications dans les branches professionnelles : définitions, contextes, enjeux, acteurs et usages

1 – Introduction

- 1.1 – Définition, champ et périmètre de la prospective sectorielle des métiers et qualifications
- 1.2 – Le positionnement de la prospective des métiers et qualifications par rapport à d'autres démarches anticipatrices conduites au sein des branches professionnelles : la prospective et la GPEC

2 – Contextes et usages de la prospective sectorielle des métiers et qualifications

- 2.1 – Les acteurs de la prospective sectorielle des métiers et qualifications
- 2.2 Les usages de la prospective sectorielle des métiers et qualifications

3 – Les enjeux des exercices de prospective sectorielle des métiers et qualification

- 3.1 – Des exercices à replacer dans un environnement plus large
- 3.2 – Des enjeux de concertation et de professionnalisation des acteurs pour renforcer les capacités de réflexion et d'action collective
- 3.3 – Des enjeux d'opérationnalité et de résultats
- 3.4 – Des enjeux de cohérence méthodologique

4 – Questions de méthode

- 4.1 – Quel horizon temporel pour la prospective sectorielle des métiers et qualifications ?
- 4.2 – Variantes et scénarios des exercices de prospective
- 4.3 – Méthodes qualitatives et méthodes quantitatives
- 4.4 – L'articulation entre les exercices nationaux et les exercices régionaux

Chapitre II – La prospective du secteur

1 - La prospective du secteur ne constitue, sauf exception, une fin en soi

2 - Entre méthode des scénarios et méthode des modèles : une grande variété d'approches selon les observatoires

2.1 – La méthode des scénarios inspirée des travaux du groupe Prométhée de l'ancien commissariat général au plan (CGP)

2.2 – La méthode des scénarios inspirée des travaux du groupe Futuribles

2.3 – La méthode des scénarios élaborée conjointement par un observatoire et son prestataire

2.4 – La méthode des modèles mise en œuvre par le groupe BIPE conseil

Chapitre III – La prospective des métiers

1 – La prospective sectorielle des métiers

1.1 – Le primat des approches qualitatives

1.2 – Prospective du secteur et prospective des métiers : une articulation problématique

1.3 – L’articulation entre prospective du secteur et études métiers

2 – Les « approches métiers » (cartographies, répertoires, études métiers) : une dimension plus anticipatrice que véritablement prospective

2.1 – L’intégration d’une dimension anticipatrice dans les approches métiers à caractère analytique (études métiers)

2.2 – Une intégration limitée des résultats des travaux prospectifs dans les outils panoramiques et descriptifs (cartographies, répertoires, fiches métiers)

Chapitre IV – La prospective de l’emploi

1 – La prospective de l’emploi

1.1 La prospective « qualitative » de l’emploi

1.2 La quantification des scénarios et les projections d’emplois et d’effectifs

1.2.1 – L’externalisation des projections d’emplois

1.2.2 – La réalisation de projection d’emplois par le prestataire à partir des données de l’observatoire

1.2.3 – L’internalisation des projections d’emplois

2 – Prospective et GPEC

2.1 – De la prospective à la GPEC

2.2 – De la GPEC à la prospective

Chapitre V - La prospective des besoins en renouvellement de la main d’œuvre et des besoins en formation

1- La prospective des besoins en renouvellement de la main d’œuvre :

1.1 – L’évaluation des postes à pourvoir

1.2 – L’évaluation des besoins en recrutements

2 – La prospective des besoins en formation

2.1 – La prospective emploi-formation

2.2 – La prospective formation-emploi

Introduction

Dans le prolongement des travaux du groupe Prométhée du Commissariat général au Plan qui a permis de poser les bases méthodologiques d'une démarche de prospective sectorielle des métiers et qualifications, un groupe de travail réunissant une douzaine d'Observatoires Prospectifs des Métiers et Qualifications (OPMQ) (cf. annexe I) s'est réuni au Centre d'Analyse Stratégique (CAS) au cours de l'année 2011 pour approfondir la réflexion sur les démarches, les méthodologies et les finalités de la prospective sectorielle.

Ce groupe de travail poursuivait un triple objectif :

1. Faire le point sur l'avancée des travaux prospectifs réalisés par les OPMQ :
 - Quel développement des travaux à caractère prospectif ?
 - Quelle orientation des travaux en matière de prospective sectorielle ?
2. Elargir la réflexion à la démarche prospective dans son ensemble :
 - L'amont : qui est à l'origine de la commande en matière de prospective sectorielle ? Quel contexte ? Quel questionnement de départ ?
 - Le cœur : quelles démarches, méthodes, outils ?
 - L'aval : quels résultats pour quels usages ?
3. Proposer un appui à la réalisation d'exercices prospectifs conduits par les OPMQ
 - Formaliser les bonnes pratiques
 - Formuler des propositions relatives aux démarches et aux méthodologies

Les séances ont été tout entières consacrées à des présentations des travaux par les représentants des Observatoires de branches. Elles ont mis en évidence le foisonnement et l'hétérogénéité des travaux à dimension prospective.

C'est d'ailleurs la principale conclusion du séminaire : s'il existe un consensus pour définir la prospective sectorielle des métiers et qualifications comme une démarche visant à anticiper les grandes tendances d'évolution d'une branche ou d'un secteur et à mesurer leurs impacts sur l'emploi et les métiers, il n'existe en revanche pas de démarche idéale typique en la matière.

Le groupe de travail a en effet mis en évidence des pratiques différenciées selon que les instances paritaires de branche se préoccupent de l'avenir du secteur, du devenir des métiers, de l'évolution de l'emploi, des besoins en recrutement ou en qualification, ou même de la relation formation-emploi.

Ces thématiques ne sont bien évidemment pas exclusives les unes des autres, mais les travaux prospectifs des Observatoires ont presque toujours un point d'entrée spécifique correspondant à une commande des instances paritaires de la branche.

L'objectif de ce document, dans le prolongement du groupe de travail, est double :

- proposer un **état des lieux** des travaux prospectifs des OPMQ, pour donner à voir la diversité des approches et des entrées dans la question de la prospective ;
- rendre compte, dans une logique de **retour d'expériences**, des « bonnes pratiques » à partir des travaux présentés dans le cadre du groupe de travail.

A l'inverse, ce document n'est pas un « guide » ou un « mode d'emploi » de la prospective sectorielle des métiers et qualifications, pour au moins trois raisons :

- En premier lieu parce que l'objectif initial des membres du groupe de travail était bien d'inventorier les travaux à caractère prospectif réalisés par les OPMQ depuis le groupe Prométhée et d'élargir la réflexion à l'amont et à l'aval des études.
- Ensuite parce que ces travaux sont, sauf exception, confiés à des prestataires et que les livrables sont peu explicites sur les aspects méthodologiques.
- Enfin parce que l'hétérogénéité des approches et des démarches rend difficilement envisageable toute approche normative ou même prescriptive.

Le sommaire du document rend compte du double objectif poursuivi par le groupe de travail :

- Le chapitre I synthétise les principales conclusions tirées des présentations de travaux, dans une logique de retour d'expériences (définitions, contexte, enjeux, acteurs, usages, méthodes de la prospective sectorielle des métiers et qualifications).
- Les chapitres suivants procèdent à un état des lieux des pratiques en fonction de l'entrée privilégiée par les travaux présentés :
 - o La prospective du secteur (chapitre II)
 - o La prospective des métiers (chapitre III)
 - o La prospective de l'emploi (chapitre IV)
 - o La prospective des besoins en renouvellement de la main d'œuvre et des besoins en formation (chapitre V)

Chapitre 1 – La démarche prospective des métiers et qualifications dans les branches professionnelles : définitions, contextes, enjeux, acteurs et usages

1 - Introduction

Ce chapitre présente les aspects généraux des démarches de prospective des métiers et qualifications conduites par les branches professionnelles (qu'est-ce que la prospective ? dans quel contexte est-elle mise en œuvre ? sur la base de quelle commande ? pour quels usages ? avec quelles méthodes ?). Il peut donc être lu indépendamment des autres, en fonction des objectifs du lecteur.

1.1 - Définition, champ et périmètre de la prospective sectorielle des métiers et qualifications

1.1.1 - L'absence de définition stabilisée de la prospective sectorielle des métiers et qualifications

La prospective conduite au sein des branches professionnelles porte, dans l'acception la plus large, sur l'évolution des métiers et des qualifications, conformément à l'intitulé générique des Observatoires Prospectifs des Métiers et des Qualifications (OPMQ). En première analyse, il est possible de définir la prospective sectorielle comme une démarche d'étude visant à anticiper les grandes tendances d'évolution d'un secteur ou d'une branche à moyen terme (dix ans) et de mesurer leur impact sur l'emploi et les métiers.

Pour nombre d'observatoires cette définition reste limitative dans la mesure où la prospective n'a de sens que par rapport à l'action : « S'engager dans une démarche prospective n'est pas prédire ou prévoir l'avenir mais déterminer, à travers l'élaboration de scénarios, le champ des évolutions possibles » (Observatoire des services de l'automobile). A cet égard, la méthode des scénarios, à laquelle recourent de plus en plus fréquemment les travaux de prospective sectorielle, distingue généralement entre un scénario de type « statu quo », qui consiste en une prolongation des tendances d'évolution du secteur sans action corrective, et un scénario de type « volontariste » intégrant la mise en œuvre d'actions structurelles.

Pour autant, comme l'ont montré les présentations de travaux dans le cadre du groupe de travail, il n'existe pas de définition stabilisée ou de démarche type en matière de prospective sectorielle des métiers et qualifications, mais des pratiques différenciées selon que les instances paritaires se préoccupent de l'avenir du secteur, du devenir des métiers, de l'évolution de l'emploi, des besoins en recrutement et en qualification, ou encore de l'adaptation des formations, initiales ou continues, et des certifications, publiques ou paritaires.

La production des OPMQ, foisonnante et hétérogène, recouvre une multiplicité de questions de prospective :

- les tendances d'évolution d'un secteur et l'identification des facteurs de toute nature susceptibles d'impacter ces tendances à moyen et long terme ;
- l'avenir d'un secteur, d'une branche ou d'une filière ;
- l'évolution de l'emploi dans les métiers ou les familles de métiers ;
- l'impact des évolutions sectorielles sur les organisations, les métiers, les compétences ;
- les besoins en compétence et les besoins de formation ;
- l'évolution de la population active et des pyramides des âges ;
- les départs en fin de carrière ;
- les mobilités professionnelles intra ou intersectorielles ;
- les besoins en renouvellement de la main d'œuvre (sorties du secteur et départs en fin de carrière) ;
- les besoins en recrutement (pour satisfaire les besoins non couverts par la mobilité interne, fonctionnelle ou promotionnelle) ;

- les besoins en qualification (pour les recrutements futurs nécessitant une qualification de la main d'œuvre) ;
- la capacité future du système éducatif à alimenter les métiers de la branche en jeunes qualifiés et/ou diplômés ;

1.1.2 – Le champ de la prospective sectorielle des métiers et qualifications

Il est relativement exceptionnel qu'un exercice de prospective couvre l'ensemble des questions prospectives. Les démarches privilégient le plus souvent une ou plusieurs entrées :

- la prospective du secteur,
- la prospective des métiers,
- la prospective de l'emploi,
- la prospective des besoins en renouvellement de la main d'œuvre,
- la prospective de besoins en recrutement et qualification,
- la prospective de la relation formation-emploi.

La **prospective du secteur** vise à anticiper les évolutions d'une branche, d'un secteur ou d'une filière (voir encadré) et à mesurer l'impact de ces évolutions sur : 1. la demande de travail (activité économique, emploi, besoins en recrutement) et 2. les métiers (contenu des activités, besoins en compétences, besoins de formation). La prospective du secteur est donc le plus souvent articulée avec une ou plusieurs autres approches. Elle peut toutefois être conduite de manière autonome lorsque la question de l'avenir même d'un secteur est posée, ou lorsque la question du devenir de l'emploi dans les métiers ou dans un ensemble de métiers de la branche est considérée comme problématique. Sauf exception, les exercices de prospective sectorielle sont scénarisés, le plus souvent sur la base d'un scénario tendanciel encadré, et n'intègrent qu'exceptionnellement un scénario de rupture.

La **prospective des métiers** constitue le cœur de la mission des OPMQ, quant bien même leur production porte pour l'essentiel sur les exercices de cartographie et les études métiers. Ces dernières comportent le plus souvent une dimension anticipatrice, dans la mesure où elles évoquent le « devenir » des métiers étudiés (les métiers d'aujourd'hui ne seront pas les métiers de demain) mais elles comportent rarement une véritable dimension prospective, avec élaboration de scénarios. Lorsqu'elle est articulée à la prospective du secteur, la prospective des métiers a pour objectif de mesurer l'impact des transformations du secteur et des organisations sur le contenu des métiers et les compétences pour favoriser l'adaptation des salariés à l'évolution des emplois et adapter l'offre de formation continue de la branche, voire l'offre de formation initiale et l'apprentissage, en lien avec les ministères certificateurs et les Régions.

La **prospective de l'emploi** prend une place croissante dans la production des observatoires au cours des dernières années. En matière d'emploi, les registres d'anticipation distinguent entre la prévision de court terme de l'évolution de l'emploi par métiers (1 à 3 ans) et la prospective de moyen long terme (10 ans) et les méthodes de projection diffèrent radicalement (baromètres annuels, extrapolation de séries statistiques, recours à des modèles macro sectoriels).

La **prospective des besoins en renouvellement de la main d'œuvre** consiste à déterminer le volume des postes à pourvoir à un horizon de moyen terme (5 à 10 ans), au niveau global de la branche et/ou par grands niveaux de qualifications (catégories socioprofessionnelles), en prenant en compte l'évolution de l'emploi (solde création/destruction d'emplois), de la population active (départs en fin de carrière) et des mobilités professionnelles (entrées/sorties du secteur, mobilité promotionnelle).

La **prospective emploi-formation** consiste, dans le prolongement de l'étape précédente, à estimer le nombre de recrutements externes pour mesurer l'effort de formation continue que

devra fournir la branche chaque année, par métier ou famille des métiers, pour qualifier les nouveaux entrants.

La **prospective formation-emploi** a pour objectif d'anticiper la capacité future de l'appareil de formation initiale à répondre aux besoins des métiers d'une branche. La démarche procède en trois temps : l'analyse rétrospective et prospective (estimation) des flux de diplômés aux différents niveaux de formation (V à II-I) dans les spécialités conduisant normalement aux métiers de la branche ; la confrontation des flux de sorties du système éducatif (en volume et en structure) avec l'évolution des structures de qualifications des emplois et des pratiques de recrutement des entreprises de la branche ; l'analyse de l'écart entre les prévisions de production de diplômés par le système éducatif et les besoins futurs des entreprises aux différents niveaux de qualification (par catégories socioprofessionnelles).

1.1.3 – Le périmètre des exercices de prospective : branche, secteur, filière

Les OPMQ étant des émanations des branches professionnelles et les commandes étant passées sauf exception par les CPNE (voir infra point 2), le périmètre des travaux prospectifs est de celui de la branche professionnelle et, occasionnellement seulement, le secteur ou la filière.

Bien qu'il n'existe pas de définition juridique a priori (absence de définition par le Code du travail), la **branche professionnelle** regroupe les entreprises d'un même secteur d'activité relevant d'une même convention collective nationale de branche (CCN).

Dans le vocabulaire de la statistique publique (Insee), une **branche d'activité** regroupe des **unités de production** homogènes, c'est-à-dire qui fabriquent des produits (ou rendent des services) appartenant au même item de la nomenclature d'activité considérée (NAF-2008).

Cette notion diffère de celle de **secteur d'activité**, qui regroupe des **entreprises** de fabrication, de commerce ou de service qui ont la même activité principale au regard de la nomenclature d'activité économique considérée (NAF- 2008). L'activité d'un secteur n'est donc pas tout à fait homogène et comprend des productions ou services secondaires qui relèveraient d'autres codes de la nomenclature que celui du secteur considéré.

Une **filière** désigne couramment l'ensemble des activités complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini. Une filière peut intégrer plusieurs branches, à l'exemple de la filière automobile (de l'acier au véhicule en passant par les équipements).

La branche de la métallurgie

Le périmètre conventionnel d'une branche professionnelle peut regrouper plusieurs secteurs ou filières, à l'exemple de la métallurgie, dont le champ d'application est transversal à plusieurs filières (automobile, aéronautique, etc.). C'est ainsi que le contrat d'études prospectives (CEP) de la métallurgie, réalisé en 2011-2012, couvre une pluralité de secteurs (au sens des codes NAF 2008) :

- métallurgie et fabrication de produits métalliques (NAF-2008 : 24, 25) ;
- fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques (NAF-2008 : 26) ;
- fabrication d'éléments électriques (NAF-2008 : 27) ;
- fabrication de machines et équipements (NAF-2008 : 28) ;
- industrie automobile (NAF-2008 : 29) ;
- fabrication d'autres matériels de transport (NAF-2008 : 30) : construction navale (NAF-2008 : 30.1) ; construction ferroviaire (NAF-2008 : 30.2) ; construction aéronautique et spatiale (NAF-2008 : 30.3) ;
- autres industries manufacturières (NAF-2008 : 32.127, 32.137, 32.50, 32.997, 33) ; réparation et installation de machines et d'équipements (NAF-2008 : 33).

La filière des industries de santé

L'Observatoire des métiers des entreprises du médicament a engagé trois exercices de prospective sectorielles en 2004, 2007 et 2011. Dans les deux premiers cas, la commande émanait du comité de pilotage paritaire de l'Observatoire ou du conseil d'administration de l'organisation professionnelle de branche (le LEEM), et portait sur le périmètre de la branche professionnelle des entreprises du médicament.

Dans le troisième cas, il s'agissait d'un contrat d'études prospective (CEP), conclu avec l'Etat et dont le champ n'était pas celui de l'industrie du médicament, correspondant à la branche professionnelle des entreprises du médicament, mais celui, plus large, de la filière des industries de santé, qui regroupe quatre branches professionnelles : l'industrie du médicament à usage humain, le médicament vétérinaire, les dispositifs médicaux et les technologies médicales et enfin le diagnostic in-vitro.

Le secteur de l'hôtellerie-restauration et des activités de loisirs

Le périmètre de l'Observatoire des métiers de l'hôtellerie, de la restauration et des activités de loisirs couvre le champ de l'industrie hôtelière délimité par l'OPCA du secteur, le Fonds d'assurance formation de l'industrie hôtelière (FAFIH), soit une dizaine de secteurs d'activité :

- les hôtels,
- la restauration traditionnelle,
- les débits de boissons,
- les services des traiteurs,
- la restauration collective,
- le monde de la nuit,
- les bowlings,
- la thalassothérapie,
- les cafétérias,
- les casinos et jeux.

Ce vaste champ est structuré par trois CPNE correspondant à quatre branches professionnelles au sens des conventions collectives nationales de branche (CCN) :

- La CPNE-IH (CPNE de l'industrie hôtelière) qui couvre les deux branches (CCN) des hôtels-café-restaurants (HCR) et de la restauration collective ;
- La CPNE des casinos ;
- La CPNE des cafétérias.

1.2 - Le positionnement de la prospective des métiers et qualifications par rapport à d'autres démarches anticipatrices conduites au sein des branches professionnelles : la prospective et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Au cours des dernières années, plus particulièrement depuis la crise des années 2008-2010, le domaine d'intervention des OPMQ s'est considérablement élargi :

- de la prospective nationale des métiers et qualifications,
- à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), catégorielle (catégories d'emplois) et territoriale (région, bassins d'emplois).

1.2.1 – La montée en puissance de la problématique de la GPEC

La prospective des métiers et qualifications et la GPEC n'ont ni les mêmes finalités ni les mêmes usages mais elles ont en commun de chercher à anticiper les évolutions des métiers pour prévenir les conséquences de ces évolutions :

- la GPEC vise à anticiper l'évolution qualitative et quantitative des métiers et de l'emploi à court moyen terme (1 à 3 ans), au niveau national, régional ou territorial, pour favoriser l'adaptation des salariés et le pilotage de la formation ;
- la prospective étudie l'évolution des métiers à moyen long terme (5 à 10 ans) pour analyser la déformation de la structure des qualifications et anticiper les impacts sur les besoins en main d'œuvre, l'appareil de formation initiale et continue et les certifications.

Conformément à leur intitulé, le cœur de la mission des OPMQ est bien la prospective des métiers et des qualifications. Pour autant, l'emploi constitue une préoccupation montante, ce qui pose la question de l'articulation de la prospective des métiers et qualifications avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

L'environnement normatif est de plus en plus incitatif à la GPEC :

- Le Code du travail instaure une obligation triennale de négocier sur la GPEC dans les grandes entreprises (300 salariés et plus) et dans les branches professionnelles (voir encadré).
- Les accords nationaux interprofessionnels (ANI) de 2003 et 2009 comportent des incitations au développement de la GPEC et à la GTEC (gestion territoriale des emplois et des compétences).

Négociation triennale de branche sur la GPEC

Aux termes de l'article L2241-6 du Code du travail, « les organisations se réunissent tous les trois ans pour négocier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au niveau des branches professionnelles ».

L'article R2241-9 précise que « la négociation sur les priorités, les objectifs et les moyens de la formation professionnelle doit porter sur les actions de formation mises en œuvre pour assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois, au développement de leurs compétences, ainsi que sur la gestion prévisionnelle des emplois des entreprises de la branche compte tenu de l'évolution prévisible de ses métiers ».

Par ailleurs, la loi du 24 décembre 2009 (article L2241-6 du Code du travail) établit une liste de thèmes de la négociation triennale sur la formation dans les branches professionnelles qui reprend les principaux thèmes évoqués dans l'accord national interprofessionnel du 5 octobre 2009 (égalité d'accès à la formation, portabilité du DIF, VAE, etc.). Cette liste est étendue par l'article R2241-9 du Code du travail qui précise que la négociation porte notamment sur « les conditions de mise en place d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications et d'examen par la Commission paritaire nationale de l'emploi de l'évolution quantitative et qualitative des emplois et des qualifications professionnelles ».

Négociation d'entreprise sur la GPEC

L'article L2242-15 du Code du travail fait figurer, parmi les thèmes de la négociation triennale obligatoire dans les entreprises de 300 salariés et plus, « la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ».

Par ailleurs, le Code du travail fait figurer la durée et l'organisation du temps de travail parmi les thèmes de la négociation annuelle obligatoire dans les entreprises ayant une section syndicale et précise que « cette négociation est l'occasion de l'examen par les parties de l'évolution de l'emploi dans l'entreprise ».

1.2.2 – L'élargissement du champ d'intervention des OPMQ

Ce cadre législatif et conventionnel contribue à élargir sensiblement le champ d'intervention des observatoires de branche et à faire évoluer leurs missions de la prospective « nationale » des métiers et des qualifications vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), à partir d'entrées multiples : catégorielle (une catégorie d'emplois), professionnelle (un métier ou une profession), territoriale (une zone d'emploi). Au regard de cet élargissement, et en fonction de la situation de l'emploi dans les différentes branches, on observe deux types de positionnement des OPMQ membres du groupe de travail :

- Les observatoires des branches qui n'ont pas de problème de chômage structurel ou récurrent, ou qui connaissent des tensions sur les recrutements dans certains métiers privilégient la prospective qualitative, complétée le cas échéant par des exercices de prévision de l'évolution de l'emploi à court ou moyen terme de type tableaux de bord ou baromètres de l'emploi.
- Les observatoires des branches structurellement confrontées au chômage et aux reconversions, ou plus récemment affectées par la crise financière et économique (2008-2009) et la crise de la dette (2010) sont pris en tension entre deux logiques :
 - o mesurer les effets à court terme de la crise sur l'activité, les entreprises, l'emploi, les métiers et les compétences, dans une perspective de GPEC, pour accompagner les reconversions ;
 - o envisager le moyen long terme, dans une visée plus prospective, pour élargir la focale et passer de la prévention des restructurations à l'anticipation des mutations industrielles.

Les démarches de GPEC sont le plus souvent conduites indépendamment de la prospective des métiers et qualifications mais elles en constituent parfois le prolongement, lorsqu'un exercice de prospective sectoriel national a identifié un risque pesant sur l'emploi dans certains métiers ou sur certains territoires. La prospective est alors susceptible de déboucher sur une étude de GPEC « catégorielle » ou « territoriale ». Symétriquement, les branches coutumières des pratiques de GPEC choisissent parfois de prolonger ces démarches par un exercice de prospective lorsqu'elles entendent dépasser l'horizon de court terme pour mesurer l'impact des mutations d'un secteur à moyen long terme sur les métiers, les compétences et la formation initiale et continue. L'objectif est alors de mettre en œuvre des plans d'actions visant l'adaptation des entreprises aux mutations de la filière ou du secteur pour prévenir les restructurations à chaud.

2 – Contextes et usages de la prospective sectorielle des métiers et qualifications

Le paysage institutionnel de la prospective sectorielle des métiers et qualifications est moins éclaté que celui de la prospective en région dans la mesure où les instances paritaires de branches, les Commissions paritaires nationales de l'emploi (CPNE), constituent tout à la fois les commanditaires quasi exclusifs et les principaux utilisateurs des travaux des Observatoires prospectifs des métiers et qualifications (OPMQ).

2.1 - Les acteurs de la prospective sectorielle

Les OPMQ n'ont en effet pas d'identité juridique propre et constituent des émanations des CPNE, hébergées au sein des OPCA ou des organisations professionnelles de branche. Ils se définissent d'ailleurs plus volontiers comme des missions organisées autour de projets que comme des entités structurées autour d'une équipe (voir encadré). Leur pilotage est paritaire et ils se trouvent en position de prestataires de services vis-à-vis des CPNE, lesquelles déterminent leur programme de travail et leur passent des commandes, dans le domaine de la prospective comme dans leurs autres domaines d'intervention.

2.1.1 Les Commissions paritaires nationales de l'emploi (CPNE)

Les CPNE ont une attribution générale de promotion de la formation professionnelle dans leur champ de compétence (formation continue, professionnalisation, VAE, certifications paritaires) en liaison avec l'évolution de l'emploi dans leur branche professionnelle. A l'origine, les CPNE ont été instituées par l'accord national interprofessionnel du 10 février 1969 sur la sécurité de l'emploi. Le protocole d'accord du 6 juillet 1984, puis l'accord national interprofessionnel du 3 juillet 1991, ont incité à la mise place de CPNE au niveau national dans chaque profession, créant ainsi, pour les partenaires sociaux, des lieux d'études et d'information sur l'évolution de l'emploi dans les branches professionnelles. Enfin, l'ANI du 5 décembre 2003 a considérablement renforcé les missions des CPNE.

En matière de formation, les missions des CPNE portent principalement sur la formation continue et le contrat de professionnalisation (voir encadré).

Les CPNE ont également pour mission (article 169 de l'ANI du 5 octobre 2009) de procéder périodiquement à l'examen :

- de l'évolution des diplômes et titres définis par les ministères certificateurs ;
- si nécessaire, du bilan de l'ouverture ou de la fermeture des sections d'enseignement technologique et professionnel, en concertation avec l'échelon régional ;
- de l'évolution des qualifications professionnelles ;
- des informations sur les activités de formation professionnelle continue (contenus, objectifs, validation) menées dans la profession.

Dans le cadre de ces missions, les branches professionnelles doivent confier aux CPNE le soin d'examiner périodiquement l'évolution quantitative et qualitative des emplois et des qualifications de leur champ professionnel, en tenant compte notamment des travaux réalisés par l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications (OPMQ). Les résultats qui en sont tirés ont vocations à être mis à la disposition des chefs d'entreprises de la branche, des institutions représentatives du personnel (IRP) et des organismes compétents du secteur professionnel concerné

Les CPNE sont par ailleurs consultées préalablement à la conclusion de contrats d'études sur les perspectives d'évolution des emplois et des qualifications au niveau d'une profession ou de la branche, dès lors que sont sollicités les concours financiers de l'Etat, et elles sont tenues informées des conclusions de ces études.

Enfin, pour leur permettre d'assurer une meilleure coordination entre la politique de formation définie par la branche professionnelle et celle élaborée par les pouvoirs publics régionaux pour les jeunes et les demandeurs d'emploi, les CPNE sont incitées à mettre en place une déclinaison territoriale dans les régions où la densité des entreprises et des salariés de la branche professionnelle la rend possible et souhaitable (article 173 de l'ANI du 10 octobre 2009). Plusieurs branches sont ainsi structurées au plan territorial, sans toutefois que cela se traduise au plan de la déclinaison régionale des exercices de prospective nationale (voir infra point 4.4).

Missions des CPNE en matière de formation et de professionnalisation

En matière de formation professionnelle (article 168 de l'ANI du 10 octobre 2009) , les CPNE ont pour mission :

- de participer à l'étude des moyens de formation, de perfectionnement et de réadaptation professionnelle existant pour les différents niveaux de qualification ;
- de rechercher, avec les pouvoirs publics et les organisations intéressées, les mesures propres à assurer la pleine utilisation, l'adaptation et le développement de ces moyens ;
- de formuler à cet effet toutes observations et propositions utiles et notamment préciser les conditions d'évaluation des actions de formation ;
- de suivre l'application des accords conclus à l'issue de la négociation triennale de branche sur les objectifs, les priorités et les moyens de la formation professionnelle ;
- de formuler des propositions et donner un avis sur les objectifs et les modalités de mise en œuvre des actions cofinancées par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) qui donneront lieu à contractualisation.

En matière de professionnalisation, les CPNE ont pour mission :

- de faire le bilan d'application des dispositions relatives aux contrats été périodes de professionnalisation et formuler, le cas échéant, des recommandations visant à améliorer cette application ;
- d'examiner les moyens nécessaires à un bon exercice de la mission des tuteurs ;
- de communiquer au groupe technique paritaire du CPNFP les informations dont elles disposent sur l'application des contrats et périodes de professionnalisation.

Les CPNE, compte-tenu des propositions qui peuvent être faites par les Commissions paritaires régionales de l'emploi (Copire), définissent les qualifications professionnelles qui leur paraissent devoir être développées dans le cadre du contrat de professionnalisation et les communiquent au groupe technique paritaire du CPNFP qui les porte à la connaissance des OPCA.

2.1.2 - Les Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ)

Décidée par les partenaires sociaux dans le cadre de l'accord interprofessionnel de 2003 sur la formation professionnelle continue, la généralisation des Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ) s'est faite au cours des années qui ont suivi. Ces observatoires ont pour mission générale de contribuer à l'anticipation des besoins en compétences des entreprises et des salariés et d'alimenter les partenaires sociaux en informations utiles à la définition des politiques de formation des branches professionnelles.

Les Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ) sont mis en place par les branches professionnelles ou dans le cadre de regroupement de branches professionnelles par voie d'accord. Ils ont pour mission :

- de contribuer à une meilleure information et orientation des jeunes, des salariés et des demandeurs d'emploi ;
- d'alimenter en données, études et analyses, l'examen périodique de l'évolution quantitative et qualitative de l'emploi, des métiers et des qualifications par les CPNE.

Les travaux des observatoires, ainsi que les résultats de l'examen périodique de l'évolution de l'emploi et des qualifications réalisés par les CPNE sont mis à la disposition des chefs d'entreprise, des salariés, des institutions représentatives du personnel, des organismes compétents du secteur, des Opca, ainsi que des Opacif compétents, afin de faciliter leur mission d'aide à l'orientation et à l'accompagnement des projets individuels de formation. Ces travaux sont communiqués en outre au CPNF qui en assure la diffusion auprès des CPNE et des Copire (article 123 de l'ANI du 5 octobre 2009).

L'accord de branche qui crée l'OPMQ prévoit la composition, le rôle et les missions d'un comité paritaire de pilotage de l'observatoire, ainsi que les modalités de participation des représentants des organisations représentatives de salariés et d'employeurs de ce comité.

Les dépenses liées au fonctionnement des OPMQ peuvent être pris en charge par les Opca (article R6332-78 du Code du travail, décret du 22 septembre 2009).

L'enquête du Céreq sur les Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications

L'accord interprofessionnel de 2009 sur le développement de la formation professionnelle tout au long de la vie a réaffirmé l'utilité des observatoires prospectifs et invité au développement et à la mise en synergie de leurs travaux. Dans cette perspective, les partenaires sociaux réunis au sein du Comité Observatoire Certification (COC) du Comité Paritaire National pour la Formation Professionnelle (CPNFP), ont demandé au Céreq de réaliser un premier état des lieux des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications. L'objectif était double : recenser les observatoires existants pour constituer un annuaire des OPMQ et réaliser une enquête auprès de l'ensemble des observatoires repérés pour faire le point sur leur mode de fonctionnement et sur leur production¹.

A cet égard, un premier enseignement a trait à la vitalité de la négociation collective : alors que seuls 11% des observatoires préexistaient à l'accord interprofessionnel de 2003, les trois quarts des 126 OPMQ recensés ont été créés par accord de branche entre 2004 et 2006, ce qui témoigne tout à la fois de la dynamique créée par l'accord interprofessionnel de 2003 et de la réactivité de la négociation collective de branche.

Autre enseignement, qui témoigne cette fois de l'éclatement du paysage des branches professionnelles en France : le paysage des OPMQ est très fragmenté. En effet, si certains observatoires couvrent plusieurs branches professionnelles (jusqu'à 17 branches pour l'un d'entre eux), dans huit cas sur dix leur périmètre est « monobranché » et, surtout, dans un cas sur deux, cette branche professionnelle couvre un champ relativement restreint (moins de 2 000 entreprises et moins de 42 000 emplois). Ce constat massif ne doit pas être relégué au second plan par un autre constat, celui de la très grande dispersion des situations entre observatoires, dont les périmètres peuvent varier, selon les dires des responsables, d'une dizaine d'entreprises à près de 450 000 selon les branches et de moins de mille emplois à un million et demi.

L'étendue du périmètre conventionnel joue bien évidemment sur les moyens dont disposent les observatoires. Si la moitié d'entre eux dispose d'un budget annuel inférieur à 50 000 euros, la dispersion des moyens est forte puisque les cas de figure rencontrés vont de l'absence de budget dédié à un budget de 2 millions d'euros alloué à un OPMQ en 2010.

¹ Synthèse de l'enquête réalisée par le Céreq sur les observatoires de branches à la demande des partenaires sociaux réunis au sein du CPNFP.

Les observatoires se définissent plus volontiers comme une mission organisée autour de projets que comme une entité structurée autour d'une équipe. En effet, dans un cas sur deux, l'observatoire n'occupe qu'une seule personne, et encore pas à temps plein (la moitié des observatoires fonctionnent avec un demi-ETP au plus). Par ailleurs, sauf exception (9 %), les OPMQ n'ont pas d'identité juridique propre : dans la très grande majorité des cas, ils se présentent comme des « instances dont le pilotage est paritaire » intégrées au sein d'un OPCA ou d'une organisation patronale.

Trois types de fonctionnement se dégagent en fonction de l'ancienneté des observatoires :

- Les observatoires mis en place avant l'accord de 2003 ont un statut juridique propre, bénéficient d'une équipe dédiée et disposent d'un budget d'au moins 250 000 euros.
- Les observatoires mis en place au lendemain de l'accord de 2003 occupent une à deux personnes (pour un ETP) et leur budget est au moins égal à 90 000 euros.
- Les observatoires mis en place depuis 2008 ont des moyens humains et financiers limités (1/10 d'ETP, moins de 35 000 euros). En pratique, ce dernier cas de figure correspond à deux modes de fonctionnement : un groupe de travail au sein d'une instance paritaire de branche ; l'appui d'un chargé de mission du service études d'un OPCA mandaté par plusieurs observatoires.

Hétérogènes dans leur fonctionnement, les OPMQ font preuve d'une grande homogénéité quant à leurs types de production :

- l'activité d'études constitue le dénominateur commun des observatoires puisque deux sur trois en réalisent (63 %) quel que soit le type de fonctionnement dont ils relèvent ;
- viennent ensuite les bases de données statistiques (59 %) et les cartographies/répertoires des métiers (56 %).

A l'intérieur de chacun de ces registres, en revanche, la diversité des approches et des méthodes constitue la règle en raison de la pluralité des usages attendus des travaux.

Quant aux études, la palette des thématiques est très ouverte avec, par ordre de citation : les rapports de branche, les études métiers, la GPEC, la formation, les besoins en recrutement, la prospective, la gestion des âges, les certifications, l'égalité professionnelle, etc. Les enquêtes auprès des entreprises de la branche constituent la première source de données des observatoires (43 % des citations), ce qui leur confère une fonction de producteurs de données originales et « sur mesure ».

Les travaux ont une dimension opérationnelle fortement marquée. Au-delà d'une meilleure connaissance des emplois et des métiers de la branche, ils ont vocation à remplir plusieurs objectifs. Dans les trois quarts des cas, ils donnent lieu à la formulation de préconisations et dans la moitié des cas à l'élaboration de plans d'actions et d'outils à destination des entreprises. Ces outils couvrent différents domaines de la GRH : recrutement, formation, accompagnement des mobilités internes ou externes, entretien professionnel, aide à la GPEC. Nombre d'actions visent spécifiquement le public des jeunes (information sur la branche et ses métiers, les formations initiales, l'alternance, apprentissage et professionnalisation).

A la date de l'enquête (2010), un observatoire sur deux déclare avoir réalisé ou engagé des travaux prospectifs.

Contrairement aux autres types de travaux (études, bases de données statistiques, approches métiers), la probabilité de réaliser des travaux prospectifs est d'autant plus élevée que les observatoires réunissent les critères suivants :

- l'expertise (une ancienneté de cinq ans et plus et la réalisation de plusieurs études),
- des moyens humains (≥ un ETP) et financiers (≥ 250 000 euros de budget),
- l'existence de bases de données (statistiques et métiers).

Les travaux prospectifs sont principalement de deux natures :

- les études métiers, dont bon nombre comporte une partie prospective sur le devenir des métiers et l'anticipation des besoins en compétences ;
- les études prospectives proprement dites, qui portent sur la prospective du secteur, pour identifier les facteurs d'impact sur l'activité et les métiers à moyen terme, avec ou sans scénarios socio-économiques, avec ou sans projections d'emplois, de départs en fin de carrière et de besoins en recrutements.

Les OPMQ sont dans une position atypique, pris en tension entre un mode de gouvernance conditionné par le paritarisme et un objectif de production de connaissances et d'analyses utiles pour la branche. La « production de diagnostics partagés » suscite des difficultés, exprimées par 83% des responsables d'observatoires. Ces difficultés concernent la réalisation des études (accès aux données d'entreprises, par exemple) ou encore le fonctionnement de l'observatoire (financement, pilotage, suivi des travaux). Il apparaît donc logique que les responsables d'observatoires expriment des attentes de nature indissociablement institutionnelle et opérationnelle. L'enquête ayant été réalisée à la veille de la réforme des OPCA, ces derniers ont exprimés à l'unisson le souhait d'une clarification du devenir de leur structure.

Les autres attentes prioritaires portent sur la visibilité des travaux des observatoires et la reconnaissance de leur utilité, tant pour les entreprises et les salariés de la branche que pour les partenaires sociaux, les structures nationales publiques (dont le SPE), et même le grand public, ce qui suppose un effort de communication, au niveau sectoriel mais également interprofessionnel.

L'enquête a enfin mis en évidence une forte demande de synergie entre observatoires qui répond tant au sentiment récurrent d'un certain isolement qu'à la nécessité de mutualiser les résultats, les outils et les méthodes.

2.1.3 - L'Etat

Dans le cadre de sa politique d'anticipation et d'accompagnement des mutations économiques, sociales et démographiques, l'Etat a mis en place une démarche fondée sur le dialogue social et le partenariat : l'Engagement de développement des emplois et des compétences (Edec), dont l'objectif est d'apporter une aide technique et financière à des fédérations professionnelles de branche ou à des confédérations interprofessionnelles (article L5121-1 du Code du travail). L'Edec repose sur deux dimensions complémentaires couvrant le champ de l'analyse prospective et de l'action : les **Contrats d'études prospectives (CEP)**, nationaux ou territoriaux, et les Actions de développement de l'emploi et des compétences (Adec).

A partir d'un état des lieux, le CEP a pour objectif de dresser un panorama de l'ensemble des évolutions de la branche professionnelle, du secteur ou territoire (économiques, technologiques, démographiques, sociales, etc.) et d'en mesurer les conséquences sur l'emploi et les compétences à court, moyen et long terme. Ces travaux concluent sur un ensemble de préconisations et d'actions destinées à accompagner ces évolutions (circulaire du 1^{er} avril 2011, BOT du 30 avril 2011).

Le CEP conclu au niveau national sous l'égide de la DGEFP porte sur un diagnostic partagé de la typologie des métiers et de leurs caractéristiques socio-économiques dans le champ de la branche considérée. Les préconisations retenues par les partenaires sociaux ont une ambition nationale.

Le CEP conclu au niveau régional sous l'égide de la Direccte avec les partenaires sociaux peut s'appliquer à des niveaux territoriaux divers et plus particulièrement aux bassins d'emplois. Les CEP territoriaux portent sur la situation des emplois (voire des emplois d'une branche donnée) dans le territoire objet du CEP et leurs évolutions passées et futures au sein du tissu socio-économique local.

Les CEP constituent des outils partenariaux, ce qui signifie que les enjeux qui justifient le recours à un financement public doivent être partagés, c'est-à-dire faire l'objet d'un consensus au sein d'un partenariat organisé autour de l'Etat et des organisations professionnelles et syndicales représentatives dans un ou plusieurs secteurs d'activités ou sur un territoire (dans ce dernier cas, le partenariat peut être élargi à d'autres partenaires tels que les collectivités territoriales par exemple). Le caractère partenarial de l'étude prospective doit permettre la production d'un diagnostic partagé sur la situation des ressources humaines dans une branche ou un territoire donnés et la formation d'un consensus sur les actions à mettre en œuvre pour accompagner les évolutions.

Confiée à un organisme spécialisé prestataire, l'étude bénéficie d'une aide financière de l'Etat et elle est suivie par un comité de pilotage multipartite (Etat, partenaires sociaux, collectivités territoriales le cas échéant, autres organismes ayant compétence pour suivre la réalisation du CEP).

2.2 – Les usages de la prospective sectorielle des métiers et qualifications

Les usages faits par les OPMQ et les CPNE des travaux à caractère prospectif dépendent principalement du registre sur lequel se situent ces travaux (prospective du secteur / des métiers / de l'emploi et des besoins en recrutements et qualifications / de la relation formation-emploi) mais également, dans une moindre mesure, du positionnement institutionnel des observatoires, selon qu'ils sont hébergés au sein d'un OPCA ou d'une organisation professionnelle de branche, et de leur tradition en matière de paritarisme. En effet, si la composition des conseils d'administration des OPMQ est paritaire depuis l'accord interprofessionnel de 2003 qui a décidé leur généralisation, tel n'a pas toujours été le cas, notamment pour certains observatoires « historiques » mis en place au cours des années 1990 par des organisations professionnelles de branche.

2.2.1 – Les usages de la prospective du secteur

L'objectif est d'identifier les enjeux auxquels sera confrontée la branche pour anticiper et/ou mesurer l'impact des évolutions attendues sur les métiers, les emplois et les recrutements.

Les usages varient selon que l'exercice est conduit de manière autonome ou articulée aux autres dimensions de la prospective des métiers et qualifications.

La prospective du secteur a une destination en quelque sorte intermédiaire dans la mesure où elle est le plus souvent articulée avec une ou plusieurs autres approches dont elle constitue la première étape.

Lorsque la commande porte précisément sur l'avenir d'un secteur ou d'une branche, les conclusions attendues de l'étude sont de confirmer ou d'infirmer le diagnostic initial des acteurs de la branche quant à la gravité de la situation et, le cas échéant, de proposer des pistes d'action pour infléchir le cours des choses.

Dans tous les cas, que la prospective du secteur soit envisagée de manière autonome ou articulée aux autres dimensions, les représentants des observatoires considèrent que ce type d'exercice joue un rôle crucial d'alerte vis-à-vis des partenaires sociaux pour les aider à prendre conscience de la situation de la branche et de la nécessité d'anticiper les évolutions.

Enfin, dans certaines branches dans lesquelles les observatoires sont implantés de longue date et leurs travaux reconnus et attendus, les exercices de prospective et les préconisations qui en résultent orientent la politique emploi-formation de la branche pour les cinq années à venir et déclenchent, le cas échéant, l'élaboration de plans de GPEC ou de GTEC.

2.2.2 – Les usages de la prospective des métiers

Les usages des exercices de prospective des métiers diffèrent principalement selon que l'objectif poursuivi relève de la GPEC ou de la prospective proprement dite.

Dans une perspective de GPEC, l'objectif est d'anticiper l'évolution des métiers à court-moyen terme, avec deux types d'usages distincts :

- favoriser l'adaptation des compétences des salariés en poste à l'évolution de leur métier, de leur fonction, de leur emploi ou de leur poste ;
- adapter l'offre de formation continue et de certification de la branche.

Dans une vision plus prospective, l'objectif est d'anticiper l'évolution des métiers à moyen long terme pour adapter l'offre de formation initiale (générale, professionnelle, apprentissage), en lien avec l'Education nationale et les Régions.

2.2.3 – Les usages de la prospective de l'emploi

Trois types d'usages sont faits des exercices d'anticipation de l'évolution de l'emploi :

- mesurer l'évolution prévisible de l'emploi à court terme dans la branche ou par métier pour orienter les recrutements des entreprises ;
- mesurer l'impact de la conjoncture à court moyen terme sur le secteur, la branche, une filière, une catégorie d'emploi ou un territoire, pour déclencher un plan de GPEC ou de GTEC ;
- mesurer l'évolution de l'emploi à moyen long terme dans un secteur ou une branche pour anticiper la situation de l'emploi et les besoins en renouvellement de la main d'œuvre (postes à pourvoir) au niveau global et par grands niveaux de qualifications (catégories socioprofessionnelles).

Sur ce dernier point, les usages peuvent différer en fonction de l'origine de la commande et du positionnement institutionnel de l'observatoire :

- lorsque l'exercice s'inscrit dans le cadre d'un CEP, les différentes parties prenantes (Etat, partenaires sociaux) en font un usage correspondant à leurs domaines de compétences respectifs (formation initiale et diplômes pour l'Etat, formation continue, professionnalisation et certifications paritaires pour les partenaires sociaux, apprentissage et formation continue des jeunes et des demandeurs d'emploi pour les Régions) ;
- lorsque la commande émane d'une organisation professionnelle de branche, l'exercice vise un objectif général d'orientation de la politique emploi formation de la branche et un objectif spécifique d'identification des catégories d'emploi ou des territoires nécessitant la mise en œuvre d'un plan de GPEC ou de GTEC ;
- lorsque la commande émane de l'organisme de formation de la branche, l'objectif est d'anticiper les besoins en qualification de la main d'œuvre correspondant à des recrutements externes pour estimer les besoins de formation annuels sur les dix prochaines années.

2.2.4 – Les usages de la prospective de la relation formation emploi

Le manque de recul temporel vis-à-vis du seul exercice de ce type présenté dans le cadre du groupe de travail - le CEP de la métallurgie (voir infra, chapitre V) -, ne permet pas d'évoquer la question de l'usage qui en a été fait, sauf à considérer que son objectif est d'aboutir à un diagnostic partagé entre la branche, l'éducation nationale et les Régions, sur la capacité future de la formation initiale et de l'apprentissage à répondre aux besoins futurs des métiers de la branche.

3 - Les enjeux des exercices de prospective sectorielle des métiers et qualifications

3.1 - Des exercices à replacer dans un environnement plus large

Les exercices prospectifs conduits au sein des branches professionnelles s'inscrivent dans un environnement plus large marqué en particulier par le renforcement des compétences des CPNE dans le domaine de la formation continue, de la professionnalisation et de la certification (voir supra). Une grande partie de l'activité des OPMQ a donc logiquement pour objet d'alimenter la réflexion et le dialogue social dans les domaines de compétence de la CPNE, à partir des « fondamentaux » des observatoires (production de données sectorielles, réalisation d'études métiers et d'études thématiques). Pour autant, les CPNE ayant pour mission d'examiner périodiquement l'évolution quantitative et qualitative des emplois et des qualifications dans leur champ professionnel, les travaux à caractère prospectif, ou comportant une dimension anticipatrice, occupent une place croissante dans la commande des partenaires sociaux, donc dans la production des observatoires.

Au-delà de l'exercice de prospective, au sens technique du terme (présentation de scénarios et d'évolutions chiffrées), les démarches anticipatrices recouvrent plusieurs dimensions dont l'importance est de mieux en mieux perçue par les partenaires sociaux de branche :

- une **anticipation des évolutions** et des besoins accompagnée le cas échéant de projections (emplois, population active, recrutements, qualifications...);
- une **socialisation des enjeux** de la branche, via des méthodes interactives et participatives faisant intervenir une diversité d'acteurs (suivi des études par le comité de pilotage paritaire de l'observatoire, association des professionnels du secteur aux dispositifs d'enquête et aux études prospectives);
- une **appropriation des résultats**, des conclusions et des préconisations des études favorisant l'adoption de « diagnostics partagés » quant à l'état des lieux économique et social du secteur, et l'élaboration de « visions stratégiques partagées » au regard des différents scénarios d'évolution envisagés.

3.2 - Des enjeux de concertation et de professionnalisation des acteurs pour renforcer les capacités de réflexion et d'action collective

Lors des réunions du groupe de travail, les représentants des OPMQ se sont accordés pour reconnaître que, en matière de prospective, la démarche est aussi importante que le résultat final. Un observatoire a ainsi fait le choix, relativement exceptionnel, de ne pas sous-traiter la réalisation d'une étude prospective à un cabinet spécialisé mais de la réaliser en interne et de ne pas recourir à des outils économétriques pour privilégier la dimension endogène et participative de l'exercice.

Les démarches de prospective sectorielle constituent en effet un outil puissant pour faire avancer les acteurs de branche vers une meilleure connaissance mutuelle et des enjeux communs :

- un enjeu de **professionnalisation** des acteurs et de constitution d'une culture commune : que peut-on réellement attendre d'une démarche prospective ? Quelles sont les hypothèses sous-jacentes et les limites de ces exercices ? Comment bien distinguer ce qui relève de la prospective et de la prévision ?
- un enjeu de **concordance des temps** entre la prospective (moyen long terme) et la décision (temps court des commanditaires confronté à la nécessité de l'action) ;
- un enjeu de **concertation** entre parties prenantes du dialogue social de branche, en amont de la négociation et de la prise de décision.

3.3 - Des enjeux d'opérationnalité et de résultats

Si les exercices de prospective peuvent parfois paraître éloignés des préoccupations immédiates des commanditaires, ce n'est qu'au prix de ce « détour » qu'ils peuvent se forger une vision globale et dynamique de la branche et de ses enjeux RH, et donc intégrer l'avenir dans leurs décisions présentes pour qu'elles aient des effets structurants sur le long terme.

La nécessité d'anticiper les évolutions pour prendre des décisions dont la portée ne se limite pas au court terme s'est trouvée renforcée, pour nombre de branches professionnelles, par la montée récente des thématiques de l'emploi, des mutations économiques, voire des restructurations qui les accompagnent, depuis la crise économique des années 2008-2010.

La prospective ne consiste pas à prévoir l'avenir (d'autant plus incertain en période de crise) mais à mettre en scénario des évolutions possibles, pour les accompagner ou les contrarier selon les cas. L'enjeu « scientifique » de la prospective est de réaliser avec le plus de rigueur possible les exercices de scénarisation et de quantification des évolutions décelées (voir infra). Son enjeu « opérationnel » est de donner aux décideurs non seulement la matière mais également le recul temporel nécessaires à l'élaboration des plans d'actions permettant la mise en œuvre de la stratégie retenue par les instances paritaires pour accompagner ou contrarier les évolutions identifiées.

La priorité absolue donnée à l'opérationnalité des résultats des études prospectives conduit à des manières de procéder relativement différenciées selon les observatoires :

- que l'étude soit réalisée en interne par l'équipe de l'observatoire ou sous-traitée à un partenaire extérieur, le cahier des charges comporte systématiquement un volet de préconisations qui peut aller jusqu'à la définition de lignes stratégiques et à la proposition de plans d'action ;
- lorsque l'étude est sous traitée, les préconisations formulées par le prestataire sont toujours reprises par l'observatoire en amont de leur présentation au comité de pilotage et peuvent être abandonnées, reformulées, amendées, complétées... ;
- la restitution auprès du comité de pilotage peut être faite par le prestataire ou par l'observatoire, et elle peut porter sur les résultats de l'étude ou sur les seules préconisations et plans d'action.

Enfin, s'agissant de la validation des travaux prospectifs, il est remarquable que certains observatoires membres du groupe de travail distinguent entre les conclusions « scientifiques » des études (les principaux résultats), qu'ils ne font pas nécessairement valider par le comité de pilotage paritaire, au motif que le choix initial du prestataire emporte validation de son expertise sur le fond, et les préconisations « opérationnelles », lesquelles sont systématiquement validées par le comité de pilotage.

3.4 - Des enjeux de cohérence méthodologique

Même si les enjeux associés au dialogue social et à l'élaboration de stratégies et de plans d'actions sont cruciaux, il n'en reste pas moins important que les exercices de prospective soient conduits avec le plus de rigueur et de cohérence possible, en respectant quelques principes de base au plan méthodologique (voir infra point 3).

Il est également important de porter à la connaissance des acteurs de branche les limites de l'exercice par rapport :

- aux facteurs explicatifs pris en compte ;
- aux méthodes utilisées pour articuler la prospective du secteur avec les autres dimensions de la prospective (métiers, emplois, recrutements, qualifications, relation formation-emploi) ;
- aux scénarios macroéconomiques, explicites ou implicites, sur lesquels s'appuient les projections.

Au-delà de ces limites, il est également important que les différents acteurs s'approprient les hypothèses sur lesquelles repose l'exercice de construction des scénarios, d'où un enjeu de vulgarisation des méthodologies employées, en particulier par les cabinets spécialisés.

Il est enfin essentiel de bien situer à quel horizon temporel se situe l'exercice (prévision ou prospective) car les méthodes employées et le facteur d'incertitude affecté aux résultats ne sont pas les mêmes.

4 Questions de méthode

4.1 Quel horizon temporel pour la prospective sectorielle des métiers et qualifications ?

L'horizon des travaux des observatoires qui comportent une dimension anticipatrice varie principalement selon la temporalité envisagée :

- les études métiers qui intègrent une dimension de réflexion sur le devenir du métier, les outils de suivi de l'évolution de l'emploi et des effectifs (tableaux de bord), ou les outils à caractère prévisionnel (baromètres), et enfin les exercices de GPEC ou de GTEC, se situent dans un horizon de court moyen terme (1 an à 3 ans), et ne peuvent être assimilés à des exercices de prospective ;
- les exercices de prospective, qu'il s'agisse du secteur et/ou des métiers et/ou de l'emploi et/ou des besoins en recrutements et qualifications et/ou de la relation formation-emploi, ont en commun de s'inscrire dans une temporalité de moyen long terme (10 ans le plus généralement).

Les exercices d'anticipation conduits par les OPMQ se situent sur deux registres :

La prévision

- court terme (1 à 3 ans)
- outils de type « tableaux de bord » ou « baromètre » proposant des tendances d'évolution de l'emploi (de type « à la hausse », « à la baisse », « stable ») fondées sur la confrontation des séries statistiques disponibles aux dires d'experts du secteur.

La prospective

- moyen long terme (5 à 10 ans)
- élaboration de scénarios et quantification des effets sur l'emploi et/ou les besoins en recrutements et qualifications, avec ou sans l'aide d'outils économétriques (modèles macro-sectoriels).

4.2 Variantes et scénarios des exercices de prospective

Le recours à la méthode des scénarios contribue à établir la distinction entre prévision et prospective dans la mesure où la prospective consiste précisément à dépasser le stade de la prévision pour imaginer des évolutions possibles mais non nécessairement prévisibles. Tout l'enjeu consiste ensuite à définir des plans d'action pour accompagner les évolutions souhaitables et contrarier les évolutions non souhaitées. Les démarches de prospective sectorielle distinguent deux volets dont l'articulation est au cœur de l'exercice. Le premier consiste à qualifier les évolutions à venir, sur la base de scénarios. Le second consiste à quantifier les évolutions, en chiffrant les différents scénarios.

Qualifier les évolutions suppose plusieurs étapes :

- identifier et hiérarchiser les facteurs d'impact de toute nature (économiques, démographiques, technologiques, réglementaires, sociétaux, etc.) ;
- élaborer des hypothèses contrastées permettant de pondérer les différentes variables ;
- retenir et formaliser des scénarios.

Quantifier les évolutions nécessite :

- de disposer de données rétrospectives, et si possible de séries longues ;
- de réaliser des projections, d'emplois, de départs en fin de carrière, de besoins en recrutements et qualifications.

L'articulation de ces deux volets doit être envisagée ex ante, sauf à rendre difficile, voire impossible, la mesure des évolutions observées. Quant aux scénarios, il s'agit le plus souvent de scénarios tendanciels encadrés (un scénario correspondant à la prolongation des tendances d'évolutions observées, encadré par un scénario « optimiste », « favorable » ou « volontariste » et par un scénario « défavorable », « pessimiste » ou « réaliste ». Les exercices de prospective sectorielle retiennent rarement un scénario dit de rupture, qui marque une véritable rupture par rapport aux tendances passées, au risque d'aboutir à des résultats plus défavorables en matière d'emploi que la variante pessimiste ou du scénario tendanciel. Il est en revanche fréquent que les différents scénarios, favorables ou défavorables, essaient d'intégrer les facteurs de rupture correspondant aux différentes catégories de variables d'impact.

Pour les représentants des Observatoires membres du groupe de travail, la réticence relative à prendre en compte des scénarios de rupture renvoie à deux explications complémentaires. La première tient au fait que la commande émane des instances paritaires qui constituent en quelque sorte « l'exécutif » de branche. Or les CPNE ne souhaitent pas toujours devoir assumer vis-à-vis des entreprises et des salariés de la branche des résultats par trop défavorables en termes d'emploi, même dans le cadre d'un exercice de prospective. La seconde raison constitue le corollaire de la précédente. Les partenaires sociaux et les organisations professionnelles de branches privilégient volontiers les scénarios volontaristes, qui leur permettent tout à la fois d'identifier leurs marges de manœuvre et d'afficher leur détermination vis-à-vis de ces mêmes entreprises et salariés. Or, même s'il n'existe pas d'incompatibilité logique ou méthodologique entre les deux, les représentants des Observatoires constatent qu'il est difficile d'intégrer un scénario de rupture quand le choix a été fait de privilégier un scénario volontariste.

4.2.1 - Des démarches participatives au service des politiques de branches

Les exercices de prospective sectorielle visent tout autant à produire de l'analyse et du chiffre qu'à associer les instances paritaires à la réflexion sur l'évolution de la branche et de ses problématiques. Les représentants de la branche sont associés de différentes manières. Dès lors que le conseil d'administration des OPMQ est paritaire, les organisations patronales et syndicales sont associées tout au long du processus : c'est à eux que revient, sur proposition de l'observatoire éventuellement, la décision d'engager une étude prospective et de choisir ou de valider le choix du prestataire, le cas échéant. Ils sont ensuite associés à l'avancement de l'étude, dont les résultats et préconisations leur sont présentés par le prestataire et/ou l'équipe de l'observatoire.

Au-delà des instances paritaires, l'élaboration des scénarios fait toujours une place aux représentants de la branche et aux professionnels du secteur. Même lorsque l'étude est confiée à un prestataire, ce qui est le cas de figure majoritaire, les représentants de la branche sont associés car ce sont eux qui détiennent l'essentiel de l'expertise. Les démarches sont toutefois plus ou moins participatives en fonction du degré et des modalités d'association des représentants de la branches, « professionnels » ou « institutionnels » : association à tout ou partie du processus (identification des variables d'impact, pondération, construction des scénarios) ; mobilisation collective dans le cadre de groupes de travail ou individuelle par le biais d'entretiens ponctuels et ciblés.

Plus rares sont les démarches qui associent les représentants de la profession au chiffrage des scénarios. Et ce d'autant plus que les méthodologies et les outils économétriques utilisés par le prestataire ne sont pas nécessairement maîtrisés par l'équipe de l'observatoire. C'est la raison pour laquelle, un l'observatoire de la branche des services de l'automobile a choisi de réaliser un exercice de prospective scénarisé et quantifié sans recourir ni à un prestataire spécialisé ni aux outils économétriques afin de privilégier la dimension participative de l'exercice et son appropriation par les acteurs de la branche et les instances paritaires (voir infra chapitres II et V).

4.2.2 Une démarche modulaire

D'un exercice à l'autre, les démarches conduites selon la méthode des scénarios sont mises en œuvre selon un même protocole et poussées plus ou moins loin selon le point d'entrée initial dans la question de la prospective sectorielle des métiers et qualifications (voir supra) :

- Identification des principaux facteurs externes d'évolution de l'environnement des entreprises (économiques, géographiques, technologiques, légaux, sociétaux...) et les facteurs internes (stratégies d'entreprise, organisation, problématiques RH...)
- Repérage des enjeux stratégiques pour le secteur à 5 et 10 ans ;
- Analyse de l'impact de l'ensemble de ces facteurs d'évolution externes et internes sur les métiers (quali) et l'emploi (quanti) ;
- Elaboration des scénarios – plus ou moins contrastés, plus ou moins volontaristes, avec sous sans scénario de rupture ;
- Réalisation de projections à 5 et/ou 10 ans :
 - o de l'emploi et des effectifs,
 - o des départs en fin de carrière,
 - o des postes à pourvoir,
 - o des besoins en recrutements,
 - o des besoins en qualification (besoins de formation correspondant à des recrutements externes et nécessitant une formation)
 - o des effectifs de sortants de formation initiale aux différents niveaux et selon les différentes voies de formation (générale, technologique, professionnelle).
- Identification des métiers « sensibles » et les populations « prioritaires » ;
- Formulation de préconisations et plans d'action.

4.2.3 – Un pilotage exigeant

Le pilotage par les OPMQ des exercices de prospective scénarisés et quantifiés constitue un enjeu d'autant plus crucial que ce type d'exercice est sauf exception sous-traité à des prestataires externes, et le plus souvent à des consortiums en raison de la nécessité de réunir des compétences de nature très différente (analyse économique sectorielle, traitement statistique, enquêtes qualitatives, modélisation macro sectorielle, projections...). Or ce sont l'articulation des différentes phases et dimensions de l'exercice et l'itération entre les approches qualitatives et quantitatives qui constituent le gage du sérieux de la démarche. Piloter ce type d'exercice constitue donc une compétence distinctive des Observatoires qui s'acquiert par l'expérience, au fil des exercices, et suppose une forte implication de leur part.

4.3 - Méthodes qualitatives et méthodes quantitatives

A la diversité des registres de la prospective sectorielle des métiers et qualifications fait écho la variété, pour ne pas dire l'hétérogénéité, des démarches, des méthodes et des outils. L'objet des chapitres qui suivent est notamment de revenir sur les aspects méthodologiques des exercices présentés dans le cadre du groupe de travail et dont la caractéristique quasi-générale est de combiner méthodes qualitatives et quantitatives.

4.3.1 - Les méthodes qualitatives

La **prospective du secteur** engage pour l'essentiel des méthodes qualitatives aux différentes étapes de l'exercice : identification des variables d'impact de toute nature, externes et internes aux entreprises de la branche (économiques, politiques, sociologiques, réglementaires, technologiques, organisationnelles, environnementales, etc.) ; appréciation du poids relatif des différentes variables dans les évolutions à venir ; repérage des tendances d'évolution passées ; identification, compréhension et hiérarchisation des enjeux auxquels est confronté le secteur ; élaboration des scénarios ; formalisation des impacts des différents scénarios, au plan quantitatif sur l'emploi (évolution de l'emploi dans les métiers ou familles de métiers de la branche), et au plan qualitatif sur les métiers (organisations, contenus d'activités, compétences) ; identification des leviers d'action et formulation des préconisations et plans d'action.

La démarche la plus répandue pour mettre en œuvre la méthode dite des scénarios est la constitution de groupes de travail réunissant professionnels et experts, le pilotage étant assuré selon les cas par le prestataire en charge de l'étude et/ou un expert du secteur et/ou un représentant de l'Observatoire. Il est à noter que certaines branches répètent ce type d'exercice tous les ans (pour une branche) ou tous les cinq ans (pour plusieurs branches qui tendent à pérenniser la démarche prospective), conférant ainsi une dimension longitudinale à l'exercice et le rapprochant de la prospective « glissante » dans laquelle la répétition des exercices permet de relativiser les effets de conjoncture au profit des effets de structure.

La **prospective des métiers** a une visée immédiatement opérationnelle et les études métiers – qu'elles comportent ou non une dimension prospective – débouchent presque systématiquement sur deux types de préconisations : s'agissant des salariés, des préconisations relatives aux compétences à acquérir ou à renforcer pour favoriser leur adaptation à l'évolution du métier ; s'agissant des entreprises et des branches, des préconisations relatives aux actions de formation à mettre en œuvre pour accompagner l'adaptation des salariés. Pour cette raison, les démarches font une large part aux groupes de travail par métier ou famille de métiers. Animés par le prestataire et/ou des représentants de l'Observatoire, ces groupes sont généralement composés de professionnels (de la filière RH ou de N+1) et exceptionnellement de titulaires des métiers, emplois ou fonctions étudiés.

L'analyse de « l'évolution » des métiers : une mission fondamentale des OPMQ

L'analyse des métiers fait partie des fondamentaux des Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ). L'état des lieux des OPMQ réalisé par le Céreq en 2010 (Agostino A, Delanöé A, Machado J, 2011) à la demande du CPNFP met en évidence que plus de la moitié des observatoires dispose de cartographies des métiers, de répertoires des métiers, ou réalisent des « études métiers ».

Dans le prolongement de cette enquête, l'analyse par le Céreq du contenu des « approches métiers » des OPMQ (Agostino, 2013) fait apparaître que ces approches métiers sont principalement de deux ordres :

- Des approches à visée « **panoramique** » proposant une description systématique et organisée des métiers de la branche (cartographies, répertoires, fiches métiers).
- Des approches à visée plus « **analytique** » centrée sur l'étude d'un métier ou d'une famille de métiers, le plus souvent considérée comme « stratégique » ou « sensible » (études métiers).

C'est dans ce dernier cadre que se développent les approches anticipatrices – sinon prospectives – de l'évolution des métiers (voir chapitre III).

La prospective des besoins en recrutements et qualifications, tout comme la prospective de la relation emploi-formation, nécessitent des investigations qualitatives en entreprises sur deux sur thèmes en particulier :

- l'impact des transformations du travail, des changements organisationnels et technologiques sur les métiers et les qualifications : quel impact à court moyen terme sur les métiers et les compétences ? Quel impact à moyen long terme sur la structure des qualifications ?
- l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises (recrutement, formation, gestion des carrières) sur les mouvements de main d'œuvre (entrées et sorties du secteur) et sur la mobilité verticale (promotion professionnelle avec changement de catégorie socioprofessionnelle) et horizontale (mobilité fonctionnelle sans changement de catégorie socioprofessionnelle).

Ces informations de nature qualitative sont réunies en règle générale via une combinaison d'entretiens individuels approfondis avec des personnes ressources, au niveau de la branche et des entreprises, d'entretiens en entreprises avec des RH et/ou des opérationnels et d'enquêtes par questionnaires (postales, téléphoniques ou numériques) dont l'objectif est tout à la fois de valider et de donner une certaine assise quantitative aux conclusions tirées des entretiens.

3.4.2 - Les méthodes quantitatives

Aucun exercice sectoriel d'anticipation et de projection en matière d'emploi, d'effectifs, ou encore de besoins en recrutements n'est envisageable sans que l'Observatoire dispose de données statistiques et de séries chronologiques (voir encadré).

Les OPMQ et les bases de données statistiques

L'inventaire et l'analyse des productions statistiques des OPMQ (bases de données, portraits statistiques) réalisé par le Céreq à la demande du CPNFP met en évidence un certain nombre de constantes (Agostino, 2012) :

- Ces outils statistiques ont avant tout une finalité identitaire (livrer une vision globale et quantitative de la branche) mais ils ont également une dimension prévisionnelle et prospective en permettant des analyses dynamiques (données rétrospective et de flux, voire projections de données).
- Le plus souvent, les données portent sur le triptyque entreprises-emploi-formation, parfois sur l'emploi et la formation, plus rarement sur l'emploi uniquement.
- Sur le champ de l'emploi, trois volets sont invariablement traités : dénombrement des emplois (effectifs), caractéristiques des emplois (CS, métiers) et caractéristiques des personnes en emploi (âge, sexe, niveau de diplôme ou de formation). Les autres indicateurs disponibles sont, par ordre de fréquence décroissant : les métiers/fonction/filières, les mouvements de main d'œuvre (entrées, sorties, ancienneté), les conditions d'emploi (type de contrat, temps partiel), la rémunération.
- Les productions statistiques comportent fréquemment des données sur les métiers de la branche et de manière systématique lorsque l'observatoire dispose d'une nomenclature ad hoc des métiers de la branche. On y trouve des données de dénombrement d'effectifs, de caractéristiques et usages de la main d'œuvre voire, mais plus rarement, des projections d'effectifs ou des indicateurs de perspective d'évolution. Ces données sont ventilées à parts égales entre un niveau détaillé de la nomenclature métiers ou à un niveau plus agrégé (filières de métiers, familles de métiers, domaines d'activités).
- L'existence de séries chronologiques conditionne les approches anticipatrices (prévisions, prospective) et les projections. Les données rétrospectives mobilisent les sources endogènes et/ou publiques, le choix des sources conditionnant le recul temporel : sur moyenne période (3 à 5 ans) et sur longue période (10 ans et plus).
- Lorsque l'observatoire a réalisé des travaux prospectifs, ceux-ci sont soit intégrés dans les portraits statistiques (projections d'effectifs, généralement par métiers, ou tendances d'évolution, dans une logique prévisionnelle) soit dissociés, les résultats étant publiés séparément (avec des liens) et utilisés dans le cadre d'autres études, notamment de GPEC.
- Enfin, certaines données comme les effectifs (employeurs, actifs et/ou salariés), sont presque systématiquement régionalisées, parfois se sont des séries d'indicateurs qui sont déclinées par région et, exceptionnellement, les portraits statistiques sectoriels comportent une entrée régionale.

Les projections (d'emplois, d'effectifs, de départs en fin de carrière, de postes à pourvoir, de besoins en recrutements) ne sont qu'exceptionnellement réalisés par les OPMQ, lesquels ne disposent en interne ni des compétences ni des outils économétriques. Ces derniers recourent alors à des prestataires spécialisés, comme le BIPE, un cabinet conseil en analyse stratégique et prospective économique, qui développe une activité d'analyse de prévision macroéconomique et sectorielle (voir encadré).

Le BIPE et la prospective sectorielle

Créé en 1958 par l'Etat français et des grandes entreprises (EDF, Renault, Lafarge...) souhaitant disposer d'un outil de prévision économique indépendant, le BIPE est une société d'études économiques multisectorielles et de conseil en stratégie indépendant.

L'apport du BIPE se situe dans sa capacité à quantifier, prévoir et anticiper de façon indépendante les évolutions du marché et de proposer aux décideurs publics et privés des outils d'aide à la décision stratégique.

Le BIPE intervient dans :

- La prévision et la prospective sectorielle,
- L'aide à l'élaboration, le pilotage et l'évaluation de politiques publiques,
- Le conseil en matière de régulation économique (entreprises et pouvoirs publics).

Les secteurs d'intervention du BIPE sont l'automobile, la construction et l'immobilier, les industries, les biens de consommation et la distribution, l'environnement et les territoires, les médias et la publicité, la pharmacie et la santé, les politiques publiques, les services à la personne, les services financiers et les transports.

La méthodologie du BIPE combine :

- Des entretiens avec les fédérations professionnelles
- La mobilisation d'expertises sectorielles et de divers travaux prospectifs
- L'analyse de données historiques relatives à l'activité, aux emplois, par âge, niveau de qualifications, etc. et aux structures sectorielles : intensité de l'exportation, part de la VA dans la production, dépendance à l'importation, etc.
- Modélisation intersectorielle et simulations

La quantification des scénarios : les outils économétriques du BIPE

La spécificité des travaux du BIPE est de produire des perspectives de croissance sectorielle selon différents scénarios à 5 et 10 déclinés en termes de :

- Production, en volume
- Valeur ajoutée, en volume
- Emploi
- Structure des qualifications
- Départs à la retraite

Les projections en matière de production, de valeur ajoutée et d'emploi sont réalisées à l'aide du modèle intersectoriel DIVA.

Les projections de structure des qualifications sont réalisées à l'aide du modèle CALIFE (Qualification Emploi)

Les projections de départs à la retraite sont réalisées à partir de simulations.

Le modèle intersectoriel DIVA

DIVA permet de quantifier sectoriellement les scénarios d'évolution de l'économie française à long terme (20 ans), par branche ou secteur d'activité (41 branches), sur la base d'un raisonnement allant de la production vers les emplois :

- Les évolutions du contexte économique mondial et en France déterminent le rythme de croissance de la demande pour de nombreux produits et services.
- L'offre des branches au niveau mondial s'ajuste à cette demande. La répartition de l'activité en termes géographiques dépend des choix de localisation de production des entreprises, fonction notamment des coûts de production et de la compétitivité des sites.
- Dans chaque pays, donc aussi en France, la production répond à une demande qui comprend des produits destinés à la consommation finale (dans la construction par exemple), des produits destinés aux consommations intermédiaires des autres branches (matériaux pour la construction, emballage, par exemple) des produits destinés à l'exportation. Cette demande peut donner lieu à des importations, ce qui réduira le niveau de production. Les branches, pour produire, achètent des matières premières, des produits semi-transformés et des services (tableau entrée-sortie).

- Les arbitrages de localisation des productions et d'origine des produits définissent les niveaux de production de l'ensemble des branches.
- La production effective (somme des productions sectorielles) correspondant à ce niveau de demande est comparée à la production « potentielle » en France.
- Compte tenu des évolutions démographiques, des investissements réalisés et de la productivité (macroéconomique). Si le niveau de la production effective est très élevé, voire supérieur à la production « potentielle », on est dans une situation de surchauffe (output gap positif) qui provoque des hausses des prix et une détérioration de la compétitivité. Les arbitrages de localisation de la production se font autrement (retour au point 2). A noter que l'évolution de la compétitivité dépend non seulement des situations éventuelles de surchauffe ou de sous utilisation systématique des capacités de production.
- La production de la branche en France étant déterminée par le cheminement décrit ci-avant, on en déduit le niveau de la valeur ajoutée (compte-tenu des achats réalisés auprès d'autres branches = tableau entrée-sortie).
- Les variations de la valeur ajoutée donnent lieu à des besoins d'ajustement de l'emploi, selon les hypothèses de productivité de la branche.

Le modèle CALIFE (Qualification Emploi)

Le modèle CALIFE permet de passer des projections par branches (modèle DIVA) aux projections des catégories professionnelles par secteur.

Objectif : projection de la déformation des structures de qualification (16 catégories professionnelles) par secteur d'activité (NES 36).

Méthode de projection :

- Spécifications : pour chacun des secteurs, on s'efforce d'expliquer la déformation de la structure de l'emploi par catégorie professionnelle en fonction de l'évolution de la combinaison productive selon une problématique de fonction de production à facteurs complémentaires : aux générations d'équipement successives correspondent des professions différentes.
- Estimations économétriques.

Hypothèses de bases : prévisions de l'emploi issues du modèle DIVA

Les prévisions d'évolution des départs à la retraite

Les projections sont construites en prenant en compte les mesures prises concernant les retraites : loi Fillon de 2003 et réforme des retraites de 2010.

Le modèle de projection utilise une méthode de micro-simulation basée sur l'estimation des probabilités de départs à un âge donné en fonction :

- De caractéristiques individuelles (sexe, âge de fin d'études)
- De caractéristiques des postes de travail (qualification)
- Des caractéristiques propres à l'année (taux de chômage, durée de cotisation)

Compte tenu de la précision de l'enquête Emploi, l'âge des départs et le volume des départs sont calculés en moyenne mobile sur 3 ans. Ainsi les âges et les effectifs des départs affichés pour 2008 correspondent à la moyenne des âges et des départs constatés à partir des résultats des enquêtes Emploi 2007, 2008, 2009.

Les exercices conduits au niveau national par France Stratégie² (voir encadré) sont connus des Observatoires de branches, et parfois cités en référence, mais ils ne sont pas utilisés dans le cadre des exercices de prospective sectorielle des métiers et qualifications en raison de la non correspondance entre la nomenclature des familles professionnelles (FAP) utilisée par France Stratégie et la DARES et les nomenclatures sectorielles des métiers.

² Commissariat Général à la Stratégie et à la Prospective (précédemment Centre d'Analyse Stratégique)

Les projections sectorielles de court moyen terme réalisées par France Stratégie³

France Stratégie (précédemment Centre d'Analyse Stratégique) a publié à deux reprises (novembre 2010 et janvier 2012) des projections sectorielles d'emploi à un horizon de 5 ans. Ce type de projections doit s'appuyer sur des hypothèses de croissance et de productivité à moyen terme liées au cycle économique dans lequel s'inscrit cette projection.

Des projections sectorielles de long terme : le modèle NEMESIS

Le modèle NEMESIS est modèle macro sectoriel bouclé et estimé économétriquement. 30 secteurs d'activité y sont détaillés et ce pour chacun des 27 pays de l'Union européenne, les autres zones du monde étant plus sommairement modélisées. Il s'agit d'un modèle à « croissance endogène » (performances économiques des secteurs dépendants de la R & D, externalités de connaissance) : le PIB et la productivité sont le résultat des tendances sectorielles agrégées (Jolly *et al.*, 2012).

Le Centre d'analyse stratégique a publié début 2012 des projections sectorielles d'emploi entre 2010 et 2030 selon trois scénarios (Jolly *et al.*, 2012).

Trois scénarios « réalistes » envisagent à 2020 et 2030 les chocs positifs et négatifs auxquels les secteurs pourraient être confrontés et testent leur réactivité :

- Le scénario central décrit une trajectoire possible de sortie de crise et anticipe des évolutions médianes sur les prix des matières premières, les taux de change, les taux d'intérêt, la productivité, la consommation et l'innovation, en tenant compte des réactions déjà constatées des secteurs dans la crise. Il s'appuie sur les données des institutions internationales (OCDE, FMI, AIE, FAO...) pour la croissance mondiale, celle des Etats membres de l'Union européenne, le prix des matières premières, les taux de change, etc.
- Le scénario cible, résolument volontariste, envisage l'évolution de l'économie française vers un nouveau modèle de croissance à fort contenu en innovation, une orientation plus « servicielle » et une modification éco-responsable des comportements de consommation et de production, appuyé par des politiques publiques et une stabilité macroéconomique retrouvée. Il s'inscrit délibérément dans le cadre de la transition écologique. Ce scénario offre un sentier de croissance soutenable dans le respect des engagements environnementaux de la France. Il permet une montée en gamme des services et une progression de l'industrie à haute technologie ou haut de gamme. Ce scénario est favorable à une hausse des compétences des professions très qualifiées, mais aussi intermédiaires (vente par exemple ou services).
- Le scénario de crise simule une situation de dégradation modérée de la compétitivité européenne sur les marchés extérieurs et de contrainte financière accrue pour les agents économiques (hausse des taux d'intérêt de 1 point, hausse du taux de change de l'euro de 0,20 dollar), avec une prolongation des difficultés de la zone euro et un ralentissement du commerce mondial (baisse de 0,75 point, à partir de 2015, relativement au scénario central). Le renouvellement sectoriel et la montée en gamme sont en panne, dépassés par les services bas de gamme. La qualité des emplois s'en ressent négativement.

³ Les projections présentées dans cet encadré ont été publiées sous

L'exercice « Prospective des métiers et qualifications » (PMQ)

Depuis la fin des années 1990, les exercices de « Prospective des métiers et qualifications » pilotés par Commissariat général au Plan devenu dans les années 2000 le Centre d'analyse stratégique (CAS), et aujourd'hui France Stratégie - Commissariat Général à la Stratégie et à la Prospective, conduits en partenariat étroit avec la Dares, réunissent l'ensemble des partenaires et administrations intéressés par l'analyse des perspectives d'évolution à moyen terme de l'emploi par métiers et qualifications.

Les premières projections du groupe PMQ à l'horizon 2010, ont fait l'objet d'un rapport publié en 2002 (PMQ I). La deuxième projection (PMQ II) à l'horizon 2015 a été rendue publique en 2007, et celle portant sur les métiers en 2020 (PMQ III) en 2012. Le rapport d'étape actualisant le dernier exercice à l'horizon 2022 a été publié en juillet 2014. Les exercices s'inscrivent dans une prospective quantitative à 8-10 ans sur la base de la nomenclature des familles professionnelles de la Dares.

Les deux premiers exercices ne reposaient que sur un seul scénario macroéconomique (scénario macro-économique de croissance et d'évolution des gains de productivité) et mobilisait une nomenclature sectorielle relativement agrégée. L'exercice à l'horizon 2022 mobilise plusieurs scénarios.

A l'horizon de 2022 on distingue un scénario « contraint », un scénario cible et un scénario de crise.

- les projections d'emploi sectorielles s'appuient sur les projections d'emplois de NEMESIS (voir *supra*) ;
- les projections d'emplois par métiers s'appuient sur les projections sectorielles et des projections de déformation de la structure des métiers au sein de groupe de secteurs ;
- les projections de fin de carrière s'appuient sur des modèles de simulation des départs au sein de différents environnements où les comportements de départs sont relativement homogènes : les métiers à départs précoces (régimes spéciaux et assimilés), les catégories actives de la fonction publique, les métiers à départs anticipés, les salariés du régime général, les catégories sédentaires de la fonction publique, les indépendants et enfin les professions libérales.

En sus de la prospective des postes à pourvoir, cet exercice est l'occasion d'examiner la façon dont les différents métiers vont pouvoir s'alimenter à l'avenir, ainsi que les tendances de fond qui caractérisent les évolutions du marché du travail (féminisation, évolution des niveaux de qualification, tertiarisation des métiers).

L'exercice portant sur les métiers à l'horizon 2020 et son actualisation à l'horizon 2022 ont bénéficié des travaux de projections réalisés par l'INSEE (projections de population active), l'équipe ERASME (projections macro-sectorielles), la DARES (projections d'emplois par famille professionnelle), et par le CAS ou CGSP (projections sectorielles d'emploi ; projections de départs en fin de carrière ; projections de sortants du système éducatif ; projections d'emploi de débutants). Ces travaux ont été suivis tout au long de leur élaboration par un groupe de travail technique.

Ces éléments ont été présentés au comité d'orientation de l'exercice PMQ qui rassemble les principaux acteurs intéressés par les questions d'emploi et de formation, notamment les partenaires sociaux, les administrations centrales, les conseils régionaux

4.4 - L'articulation entre les exercices nationaux et les exercices régionaux

Les travaux prospectifs des OPMQ ne sont pas régionalisés ou territorialisés, pour de multiples raisons tenant à la structuration nationale des branches dans le système français de relations professionnelles et à l'absence de données régionalisées (à l'exception des données de l'UNEDIC sur les effectifs salariés) ou territorialisables (DADS, recensement). La seule exception – parmi les travaux présentés dans le cadre du groupe de travail - concerne le CEP des industries de santé de 2012, qui comporte un volet prospectif national et deux volets régionaux préalables à la mise en place de plans de GPEC territoriaux (voir chap. IV) :

- La maille nationale est privilégiée pour l'anticipation des évolutions de la filière et des métiers des industries de santé :
 - o réaliser un état des lieux économique et démographique de la filière ;
 - o identifier les mutations des industries de santé ;
 - o dégager des scénarios de prospective qualitative et quantitative des emplois par famille de métiers à 5 et 10 ans ;
 - o proposer une stratégie RH nationale d'accompagnement de ces évolutions.
- La maille territoriale (bassin d'emploi) est privilégiée pour traiter de la mobilité professionnelle et de la GPEC :
 - o réaliser un état des lieux économique et démographique sur deux régions ;
 - o identifier les secteurs en croissance et qui ont des besoins de recrutement ;
 - o adapter les préconisations RH au contexte local et définir des plans d'action (GPEC territoriale).

N.B. – Sur la question symétrique de la prise en compte de la dimension sectorielle dans les exercices de prospective des métiers et qualifications conduits en région, voir le document d'appui méthodologique rédigé dans le cadre du groupe de travail consacré à ces questions : « Mettre en œuvre une démarche de prospective des métiers et qualifications en région. Contextes, méthodes et usages ». Frédéric Lainé, France Stratégie, et Aline Valette, Céreq, rapporteurs. Mai 2014

Références bibliographiques

Afriat C., Gay C., Maillard F. (dir.), 2005, *Quelle prospective pour les métiers de demain ? L'apport des observatoires de branche*, Paris, La Documentation française.

Chardon O., Estrade M.-A., 2007, *Les métiers en 2015*, rapport du groupe « Prospective des métiers et des qualifications », Centre d'analyse stratégique, Dares, coll. « Qualifications et prospective », document consultable sur Internet : www.travail.gouv.fr ou www.strategie.gouv.fr

Combes M.-C., Pascaud E., Mazel O. (dir.), 1996, *Outils pour une prospective des qualifications*, Paris, La Documentation française.

Freyssinet J. (dir.), 1991, *Pour une prospective des métiers et des qualifications*, Paris, La Documentation française.

Lainé F. et Valette A., 2014, *Mettre en œuvre une démarche de prospective des métiers et qualifications en région. Contextes, méthodes et usages*.

Paul J.-J., 2008, *Que nous enseigne la prospective de l'emploi et des métiers ?*, in Paul J.-J., Rose J., « Les relations formation-emploi en 55 questions », Dunod, pp. 25-31.

Chapitre II – La prospective du secteur

1 - La prospective du secteur ne constitue pas, sauf exception, une fin en soi

Dans sa définition la plus générale, la prospective sectorielle des métiers et qualifications vise à anticiper les évolutions d'une branche, d'un secteur ou d'une filière et à mesurer l'impact de ces évolutions sur la demande de travail (activité économique, emploi, besoins en recrutement) et les métiers (contenu des activités, besoins en compétences, besoins de formation). Dans cette perspective, la prospective du secteur ne constitue pas une fin en soi et se trouve le plus souvent articulée avec une ou plusieurs autres approches. Elle peut toutefois constituer un objectif en soi lorsque la question de l'avenir même d'un secteur ou d'une branche est posée.

La prospective sectorielle vise en effet un premier objectif d'anticipation des mutations auxquelles est confronté le secteur. C'est d'ailleurs parfois dans le cadre d'un premier exercice de ce type qu'est identifié un secteur, d'une branche ou d'une filière dont l'avenir semble problématique, voire menacé, ce qui justifie la réalisation d'une nouvelle étude dont la finalité n'est pas la prospective des métiers et qualifications mais bien la prospective du secteur lui-même (voir encadré ci-dessous).

« Quel avenir pour les métiers du casino ? »

En 2008, à la demande de Casinos de France, l'Observatoire des métiers de l'hôtellerie, de la restauration et des activités de loisirs a confié au cabinet RH avec lequel il travaille habituellement, une étude sur le devenir du secteur des casinos. La demande est motivée par la situation du secteur, qui connaît sa première crise économique depuis vingt ans, lorsque l'introduction des machines à sous et l'arrivée d'une nouvelle clientèle avaient permis au secteur de rebondir. Mais ce rebond conjoncturel ne s'est pas traduit à l'époque par des changements structurels permettant de faire évoluer les casinos vers une activité de loisirs tournés vers le service et l'animation. A partir de 2008, les effets de la crise financière et économique, conjuguée à d'autres facteurs (loi sur l'interdiction de fumer dans les lieux publics, légalisation des jeux en ligne, concurrence d'autres types d'établissements, avec l'introduction des machines à sous dans les bureaux de tabac, déficit d'image du secteur), entraîne une baisse de la fréquentation et du chiffre d'affaires des casinos « traditionnels » qui plonge le secteur dans une crise qui pourrait bien compromettre à terme son existence.

L'étude, qui s'est déroulée avec l'appui d'un comité de pilotage composé des animateurs de l'Observatoire et de représentants de casinos et de Casinos de France, privilégie la méthode des scénarios, en distinguant un scénario tendanciel, ou scénario de continuité, et un scénario de rupture dont l'objectif est « d'alerter sur un changement radical et périlleux pouvant aller jusqu'à compromettre l'existence du secteur ». Dans le cas du secteur des casinos, la conjonction d'une forte décroissance économique, d'un changement de positionnement marketing et d'un changement de produit contraint à une alternative : changer de modèle économique ou voir son devenir compromis. L'étude précise que le secteur des casinos est proche par certains aspects d'un scénario de rupture, tout en précisant que « tous les scénarios pointent des enjeux et des risques, des menaces et des opportunités et que c'est la proportion entre les termes des alternatives qui détermine la qualification du scénario ».

La démarche distingue cinq étapes :

1. Repérage des facteurs pouvant avoir un impact sur l'évolution du secteur et description de cet impact.
2. Identification des grandes problématiques à résoudre à moyen terme.
3. Impact de ces problématiques sur les familles professionnelles et les métiers.
4. Conséquences en termes d'activités et de compétences.

5. Structure cible des métiers des casinos.

La synthèse de l'étude, disponible sur le site de l'Observatoire, ne décrit pas les scénarios, et de ce fait ne fournit pas d'informations sur leur chiffrage éventuel en termes d'emplois. Seule la conclusion de la première partie précise que « l'on est bien face à un scénario de rupture et que c'est tout le modèle historique précédent qui doit changer compte tenu de la force des impacts tant économiques, sociologiques que produit ». Dans un contexte où « le jeu n'est plus la spécificité du casino » et où les « casinos physiques » sont de plus en plus concurrencés par les « casinos virtuels », la suite de l'étude évoque les leviers d'action susceptibles de permettre aux casinos traditionnels de se repositionner comme des « entreprises de prestation de service, avec des personnels en adéquation avec cette stratégie ». La proposition autour de laquelle s'organisent les parties suivantes consiste à « faire évoluer l'environnement du produit plus que le produit lui-même, c'est-à-dire réorienter les casinos vers des activités de service dédiées aux loisirs ». Dans cette perspective, l'objectif opérationnel est d'ancrer les casinos dans une dynamique commerciale (accueil, prise en charge du client, écoute des besoins, gestion des flux) et de faire évoluer les compétences des personnels en ce sens

L'étude liste les « variables-clés » dont l'impact devrait être le plus direct sur les activités et les compétences. L'étape suivante consiste à identifier les métiers impactés (la quasi-totalité des métiers des casinos en l'occurrence) et à préciser en quoi ils sont impactés par le changement de modèle envisagé. La dernière étape envisage l'impact des évolutions qui précèdent sur les compétences et formule des préconisations pour accompagner les mutations culturelles et professionnelles :

- Développer la poly-compétence (par exemple des croupiers entre tables de jeux et machines à sous) comme solution à la fois de maintien de l'emploi et de réponse aux nouvelles attentes des clients.
- Développer la composante « service » (accueil, commerce, communication) des métiers dans leur ensemble, pour modifier l'image des casinos tout en développant la force de vente.
- Développer les compétences organisationnelles, pour asseoir l'évolution vers plus de service et de convivialité dans une gestion rigoureuse de l'organisation (contrôle à l'entrée, gestion des flux de visiteurs, orientation au sein du casino).

L'étude s'achève sur la mutation nécessaire du rôle de l'encadrement, et plus précisément de l'encadrement intermédiaire (les MCD), pour relayer les directives du management et accompagner le changement.

2 – Entre méthode des scénarios et méthode des modèles : une grande variété d'approches selon les observatoires

Les exercices de prospective sectorielle sont le plus souvent scénarisés et quantifiés. Pour autant, la démarche ne va pas de soi et suppose de construire les choses en amont en fonction à la fois de la commande faite à l'observatoire et de sa capacité – ou de celle du prestataire retenu pour réaliser l'étude - à articuler les approches qualitatives et quantitatives. Les travaux présentés dans le cadre du groupe de travail mettent en effet en évidence deux grandes options auxquelles sont confrontés les observatoires qui entreprennent un exercice de prospective métiers-qualifications :

- première option : établir ou non des scénarios, c'est-à-dire s'en tenir à la prolongation des tendances d'évolution du passé ou alors choisir de scénariser les évolutions possibles de la branche, et le cas échéant retenir des scénarios plus ou moins contrastés, voire un scénario de rupture.
- seconde option : qualifier et/ou quantifier, c'est-à-dire adopter une démarche uniquement qualitative, pour caractériser les évolutions à venir et identifier les enjeux auxquels pourrait être confrontée la branche, ou alors articuler autant que possible les

approches qualitatives et quantitatives pour mesurer les évolutions observées et chiffrer le cas échéant les scénarios retenus.

Sur le premier point, le recours à la méthode des scénarios est aujourd'hui largement généralisé, le plus souvent sur la base d'un scénario tendanciel, encadré ou non. Or, si l'analyse et la prolongation des tendances d'évolution du secteur permettent d'identifier les mutations en cours et leurs conséquences prévisibles sur l'activité, l'emploi et les métiers, seule la méthode des scénarios permet d'identifier, dans le cadre d'un scénario de type « optimiste » ou « volontariste », les marges d'action ouvertes à la politique de branche et/ou à l'action publique pour corriger ou amplifier selon les cas les évolutions tendanciennes. En revanche, la méthode des scénarios, pour être heuristique, suppose de travailler sur la base de scénarios contrastés et, le cas échéant, d'intégrer un scénario de rupture, ce à quoi les branches professionnelles ne sont pas toujours prêtes en raison du caractère potentiellement sensible des résultats en matière d'activité économique et d'emploi.

Sur le second point, il arrive qu'un observatoire adopte une démarche délibérément et exclusivement qualitative, par exemple parce que le mandat confié par les instances paritaires de branches porte sur la seule prospective des métiers et des besoins de formation (chapitre III). Il arrive également que l'articulation entre les approches qualitatives et quantitatives n'ait pas été anticipée, ou soit rendue difficile pour des raisons techniques (nomenclatures, indisponibilité de telle ou telle source, absence de séries longues, etc.). La conséquence pratique est alors l'impossibilité, de quantifier les conséquences des évolutions observées sur l'activité économique, l'emploi et les effectifs (chapitre IV) ou encore les besoins en renouvellement de la main d'œuvre et des qualifications (chapitre V).

Les démarches présentées par les observatoires dans le cadre du groupe de travail renvoient à l'opposition entre la **méthode des modèles** et la **méthode des scénarios** :

- L'approche par les modèles, privilégiée par les économistes, économètres, statisticiens, démographes et prévisionnistes, repose sur des systèmes d'équations modélisant les interactions entre les variables d'un système et opérant des simulations à partir de l'observation du passé (parfois scénarisées).
- L'approche par les scénarios est privilégiée par les prospectivistes à partir du parti pris selon lequel « mieux vaut une approximation grossière mais juste plutôt qu'une prévision très fine mais erronée ». La méthode des scénarios vise à identifier quelque macro-tendances robustes plutôt qu'à utiliser des outils économétriques sophistiqués pour produire des prévisions chiffrées précises mais potentiellement erronées.

Les OPMQ qui privilégient le modèle des scénarios procèdent volontiers en interne, en puisant leur inspiration méthodologique à différentes sources. A l'inverse, les observatoires qui privilégient la méthode des modèles ne disposent en principe pas des compétences correspondantes en interne et sont contraintes d'externaliser en recourant totalement ou partiellement aux services de prestataires spécialisés.

Pour illustrer la variété des démarches engagées par les observatoires membres du groupe de travail, on présentera successivement quatre études dont les démarches diffèrent sensiblement :

- l'étude réalisée par l'Observatoire des métiers de la presse relève de la méthode des scénarios, inspirée des travaux du groupe Prométhée de l'ancien Commissariat général au Plan, dans une visée essentiellement qualitative ;
- l'étude réalisée par l'Observatoire de services de l'automobile relève également de la méthode des scénarios, inspirée de la démarche du groupe Futuribles, et articule les approches qualitatives et quantitatives, sans pour autant recourir à un prestataire externe ;

- le CEP piloté par l'Observatoire des entreprises du médicament relève également de la méthode des scénarios, articule également les approches qualitatives et quantitatives mais sa réalisation, bien que confiée à un prestataire externe, ne repose pas sur le recours à des outils économétriques et associe l'observatoire à l'élaboration et au chiffrage des scénarios.

- enfin, le CEP piloté par l'Observatoire des métiers de la métallurgie s'apparente à la méthode des modèles dans la mesure où sa réalisation a été confiée au BIPE conseil, un prestataire spécialisé dans modélisation économétrique.

2.1 – La méthode des scénarios inspirée des travaux du groupe Prométhée de l'ancien commissariat général au plan

Mis en place par l'ancien Commissariat Général du Plan en 2004 et 2005, le groupe Prométhée (Prospective des métiers et thématisation des emplois émergents) a réuni des observatoires de branche et des représentants des ministères et organismes publics engagés dans la prospective des métiers et qualifications. Conçu comme un lieu d'échanges sur les méthodologies et un cadre de capitalisation d'expériences, il a donné lieu à un rapport (Quelles perspectives pour les métiers de demain ? L'apport des observatoires de branche) dont l'un des objectifs consiste à proposer des points de repères méthodologiques pour la mise en place d'une démarche prospective des métiers à destination des observatoires désireux de s'engager dans une démarche de ce type.

La prospective est définie par opposition à la prévision et à la GPEC qui s'inscrivent dans le temps court et s'attachent plus à identifier les compétences nécessaires à l'entreprise qu'à repérer les transformations longues des marchés, des organisations et des métiers. La prospective des métiers est présentée comme s'inscrivant au contraire « dans une vision de construction des avènements possibles en termes d'activités, de compétences, de formation ». La finalité de la prospective des métiers est triple :

- Mieux appréhender les évolutions de l'emploi et des métiers dans un contexte de transformation du marché du travail, des organisations et de l'environnement économique ;
- Eclairer les parcours professionnels possibles des individus ;
- Anticiper les besoins en compétences et en renouvellement de la main d'œuvre.

Le cadre méthodologique élaboré par le groupe est présenté comme non normatif mais prescripteur, au sens où il vise à aider les observatoires à construire une approche rigoureuse et éprouvée, selon un cheminement logique distinguant quatre phases :

1. Recherche et analyse des facteurs d'évolution.
2. Partage et validation des enjeux et des hypothèses.
3. Elaboration des scénarios et évaluation de leurs impacts de toute nature (évolution des effectifs, besoins en compétences, besoins en formation...).
4. Formalisation des recommandations et plans d'action.

La démarche des scénarios consiste à évaluer l'incidence dans l'évolution d'un secteur ou d'une branche de six ensembles de facteurs interdépendants :

- Les facteurs économiques : mondialisation, dynamique de l'environnement économique et de la demande, émergence de nouveaux marchés, intensification de la concurrence, stratégie des acteurs, rationalisation des processus de production...
- Les facteurs technologiques : émergence de nouveaux métiers ou de nouvelles façons de concevoir les métiers traditionnels liée au développement des technologies de l'information et de la communication, et impact des technologies du vivant, les biotechnologies et les nanotechnologies notamment...
- Les facteurs organisationnels : hybridation des mécanismes de division et de coordination du travail, tel que centralisation-décentralisation, formalisation-relations

interpersonnelles, standardisation-flexibilisation, business-units-logique de process, hiérarchie-réseaux...

- Les facteurs démographiques : structure et vieillissement de la pyramide des âges, sorties massives d'actifs (choc démographique des départs en fin de carrière) et exacerbation éventuelle de la concurrence lors des recrutements...
- Les facteurs réglementaires : évolution des textes et multiplication des normes de toute nature (qualité, traçabilité...) qui encadrent l'activité des entreprises, globalisation des procédures et des réglementations, notamment dans le contexte communautaire et international...
- Les facteurs culturels et sociaux : place des femmes dans la société, relations entre les générations, élévation du niveau scolaire, transformation des relations au travail ou encore recherche d'un nouvel équilibre entre temps personnel et temps personnel et social, impact des politiques publiques dans le champ de l'éducation, de l'emploi et de la formation professionnelle...

La première phase consiste à identifier les facteurs pertinents pour une branche ou un secteur donné et à les hiérarchiser en fonction de leur impact potentiel sur l'activité, l'emploi et les métiers. La seconde phase consiste à analyser les combinaisons possibles entre les facteurs identifiés en fonction des différents types de scénarios envisageables :

- Un scénario événementiel fondé sur un ou plusieurs facteurs considérés comme certains ou quasi-certains.
- Un scénario tendanciel reposant sur la prolongation des tendances d'évolution de facteurs dont il est possible d'évaluer ou d'anticiper l'impact.
- Un scénario de rupture basé sur des facteurs connus (changement technologique, modification de la réglementation...), des facteurs émergents (saut technologique, évolution sociétale...) ou des facteurs de faiblesse (innovation non maîtrisée, problème de positionnement marché-produit...).

L'objectif de la formalisation des scénarios n'est pas d'envisager la totalité des multiples combinaisons possibles entre les différentes catégories de facteurs mais est d'imaginer les « futurs possibles » à partir de l'identification de quelques tendances lourdes et de l'évaluation de leur impact sur les sujets relevant de la politique de branche (évolution des effectifs, de la structure des métiers, des compétences requises...). L'objectif final est de mettre en regard les résultats des différents scénarios avec la situation et les caractéristiques actuelles du secteur, des métiers et des salariés pour mesurer les écarts et identifier les besoins en ressources humaines et en formation initiale et continue.

Anticiper les mutations du secteur de la presse

En 2007, l'Observatoire des métiers de la presse a engagé une réflexion prospective sur l'avenir du secteur de la presse écrite avec un triple objectif : anticiper les mutations du secteur et de les faire partager collectivement ; envisager des « scénarios d'évolutions possibles et souhaitables » du secteur ; se préparer aux évolutions en termes d'action et de stratégie. L'objectif était également, dans un second temps, d'identifier et de décrire les évolutions susceptibles d'impacter les organisations, les métiers et les compétences.

Les travaux ont été principalement centrés sur la production d'un groupe de travail d'une dizaine de personnes, piloté par Jean-Marie Charon, sociologue au CNRS et spécialiste des médias, qui se s'est réuni régulièrement de septembre 2007 à décembre 2010. Son mandat était d'identifier les grands facteurs d'évolution du secteur de la presse écrite, de poser des hypothèses sur leur évolution. Le groupe de travail était composé de professionnels du secteur choisis pour leur connaissance du secteur et de ses enjeux, leur intérêt pour la réflexion prospective et pour leur expertise dans différents domaines (stratégie, économie, marketing, éditorial, technologies, réglementation). C'est donc « l'expertise et le point de vue des professionnels qui sont au cœur de l'exercice ».

Travaillant à partir de la démarche proposée par le groupe Prométhée du Plan, le groupe de travail aboutit, en 2008, à l'élaboration de deux scénarios qui ont ensuite été actualisés en 2010 pour tenir compte des évolutions les plus marquantes au cours de la période : baisse des recettes publicitaires, diversification des entreprises de presse, concurrence forte des autres médias, en particulier Internet, évolution des usages défavorable à la presse écrite. Les scénarios actualisés sont présentés en janvier 2011 dans le cadre d'un rapport intitulé « Quel avenir pour le secteur de la presse écrite ? Deux scénarios d'évolution ».

La démarche d'élaboration des scénarios distingue trois temps :

1. L'identification et la hiérarchisation des facteurs d'évolution du secteur

Le groupe de travail a identifié et hiérarchisé un ensemble de facteurs susceptibles d'influer sur l'évolution du secteur :

- Les usages de la presse écrite (les plus difficiles à anticiper)
- Les facteurs législatifs et réglementaires
- Les facteurs technologiques et industriels
- La concurrence
- La performance économique
- Les données sociales
- Les facteurs subjectifs (préférence pour le numérique...)

2 La réalisation d'un état des lieux du secteur (diagnostic partagé)

Le groupe de travail a ensuite procédé à un état des lieux du secteur de la presse écrite et à un diagnostic partagé entre les membres du groupe des principales évolutions auxquelles il se trouve confronté : moindre consommation de quotidiens et journaux papiers, montée des supports numériques d'accès à l'information, développement de l'impression numérique, arrivée de nouveaux médias, en particulier internet, concurrence de nouveaux acteurs souvent très agressif au plan commercial, baisse des ressources publicitaires, manque de renouvellement des formes éditoriales, capacité d'innovation insuffisante, etc.

3. L'élaboration des scénarios

A partir de cet état des lieux, deux scénarios (plus une variante du scénario 1) ont été formalisés en 2008. Considérés comme toujours pertinents en 2011, ils ont néanmoins été modifiés et complétés pour tenir compte des évolutions récentes. Ils correspondent à autant d'hypothèses d'évolution du secteur de la presse écrite. Pour chaque scénario sont distingués les enjeux sectoriels et les enjeux fonctionnels, ce qui permet de faire le lien avec la prochaine étape consacrée à la prospective des métiers (voir chapitre III).

Scénario 1 – Réinvention de l'imprimé en complémentarité avec les applications numériques.

L'imprimé se transforme progressivement, s'adapte et s'enrichit en proposant un contenu original, à forte identité éditoriale, particulièrement adapté et valorisé pour ce support. Cette transformation est profonde et il est possible de parler de « réinvention ». Elle repose sur l'idée d'un management centrée sur l'innovation et la création, qui doit rendre évidente la complémentarité de l'imprimé et des versions numériques.

Cette stratégie peut prendre différentes formes selon les types de presse :

- Pour une partie de la presse magazine (haut de gamme), l'imprimé reste l'activité essentielle ; d'autres peuvent basculer sur le tout numérique.
- Pour les quotidiens, des contenus spécifiques sont développés selon les supports, avec la même identité éditoriale.

L'enjeu de ce scénario repose sur la capacité des entreprises à développer des nouveaux modes d'organisation et de manières de travailler, que ce soit dans les rédactions ou au sein des équipes commerciales et techniques :

- Les rédactions sont plus ou moins intégrées, selon les formes de presse, les publics visés et les stratégies éditoriales. Les équipes rédactionnelles s'appuieront sur une articulation intelligente entre journalistes permanents, pigistes et personnes ressources non journalistes.
- Les fonctions marketing vont s'enrichir, se renforcer et se diversifier. Le renforcement de l'analyse des pratiques et des attentes du public pourra conduire au développement d'une « direction de l'audience ».

- Les équipes commerciales seront dédiées à chaque support. Sur le plan publicitaire, elles seront appelées à développer des approches plus qualitatives de l'audience.
- De nouvelles coopérations se font jour : entre journalistes et développeurs, entre commerciaux et professionnels de la publicité et les équipes techniques.
- L'impression se rapproche des lieux de distribution et favorise le développement de centres d'impression décentralisés.

Scénario 1bis – Développement de l'impression numérique, en complémentarité avec les applications numériques.

L'arrivée d'un nouveau procédé numérique pourrait modifier le scénario 1. Elle dépend en partie des performances techniques des machines à impression numérique et de la baisse des coûts.

Au plan des différentes fonctions, les impacts sont les suivants :

- L'organisation des rédactions est assez proche de ce qui a été décrit plus haut. Le principal changement découle de la personnalisation des journaux et de la nécessité de travailler de manière plus étroite avec le marketing et le commercial.
- Le marketing aura à charge de susciter le développement de rubriques et d'éditions spécifiques en fonction des caractéristiques des lecteurs.
- Le commercial développera des éditions personnalisées et une politique des prix selon les offres et les lectorats.
- La fabrication sera externalisée et mutualisée.

Scénario 2 – Transfert des contenus et moyens sur les médias numériques

On assiste à une forte progression de l'économie numérique et à un basculement de la majorité des titres quotidiens sur les nouveaux supports.

Les sites d'information issus des quotidiens traiteront l'actualité en continu. Des traitements multimédia particuliers seront réalisés pour permettre un approfondissement de certains sujets. Les registres journalistiques classiques pourront côtoyer des formes nouvelles, comme le « data journalisme ». La dimension contributive de l'information sera également valorisée. Quels que soient les contenus, les standards de qualité seront élevés.

Ce scénario pourrait être pensé, l'extrême, non en termes de basculement mais de **rupture**, la « domination » numérique favorisant le positionnement de nouveaux acteurs maîtres du marché, vis-à-vis desquels la presse serait très dépendante.

L'enjeu de ce scénario repose sur le développement de sites d'informations compétitifs, à l'identique du scénario 1, en réintégrant les principaux points forts du titre imprimé. Il repose également sur l'idée d'un management fort et de l'existence de structures R&D en mesure de définir les lignes de force en termes de contenus, de méthodes de travail et d'organisation :

- L'organisation des rédactions se simplifie et les équipes, jusqu'ici à la marge (desk), sont au cœur de la rédaction, appuyées par les équipes chargées de la « home page », de l'animation du site et de la validation des contenus.
- Les grands services travaillent désormais à plein temps pour les supports numériques. Les équipes en charge de la relation avec le public ont un rôle renforcé. Sur le terrain, l'activité du journaliste est résolument « multimédia ».
- Le travail en réseau se développe. L'importance de l'innovation et le travail en mode projet s'appuient sur de nouvelles logiques de coopération.
- Le marketing devient stratégique : il développe et affine sa connaissance du public, exploite les modes de référencement et trouve de nouvelles ressources financières.
- L'activité commerciale multiplie les sources de revenus et développent le e-commerce et les services. Des coopérations se mettent en place avec les « infomédiaires » et le public.
- Les régies ont à charge une meilleure qualification de l'audience, ainsi que des modes de facturation spécifiques et innove en matière de produits publicitaires.
- Les besoins de développement ou d'hébergement favorisent de nouveaux liens de coopération avec des prestataires techniques.

Cette phase de prospective du secteur a été prolongée, en 2010, par un exercice de prospective des métiers (voir chapitre III) mais n'a pu donner lieu à une quantification des impacts sur l'emploi et les effectifs, pour plusieurs raisons : indisponibilité de certaines données, notamment sur les pigistes, absence de séries statistiques chronologiques permettant d'opérer des projections tendanciennes, difficultés pour appréhender le secteur à partir de la NAF, etc.

2.2 – La méthode des scénarios inspirée des travaux du groupe Futuribles

La démarche prospective mise en œuvre par le groupe Futuribles se différencie de la prévision sur plusieurs plans (de Jouvenel, 2002) :

- alors que la prévision est présentée comme « une approche sectorielle », la prospective se veut une approche globale, pluridisciplinaire et systémique prenant en compte le caractère multidimensionnel des phénomènes étudiés et l'ensemble des variables et de leurs interrelations ;
- tandis que la prospective marie les approches quantitatives et qualitatives, la prévision donne la primauté à ce qui est quantifiable, alors même qu'elle est soumise à l'effet GIGO (Garbage In Garbage out) selon lequel, quelle que soit la sophistication des modèles de simulation, les prévisions ne valent jamais que ce que valent les hypothèses sur lesquelles elles sont fondées ;
- la prévision s'inscrit dans le court-moyen terme alors que la prospective intègre la dimension du temps long pour éliminer les « effets de période » et intégrer la « dynamique profonde des systèmes » en associant les variables soumises à une forte inertie (changements démographiques) à celles dont les variations interviennent sur des échelles de temps de plus en plus courtes (innovation technologique, cycles économiques...);
- enfin, la prévision procède selon un principe de continuité qui postule « la permanence du changement » (demain différera d'aujourd'hui exactement comme aujourd'hui diffère d'hier), alors que la prospective prend en compte les ruptures et les discontinuités (effets de seuil, innovations, action sur le cours des choses...).

La démarche comprend cinq étapes :

1. La définition du problème et le choix de l'horizon.
2. La construction du système et l'identification des variables clés.
3. Le recueil de données et l'élaboration des hypothèses.
4. La construction, sous forme d'arborescence, des futurs possibles.
5. Les choix stratégiques.

Un scénario est constitué de trois éléments :

1. La base, constituée par la représentation que l'on se fait de la réalité actuelle appréhendée de manière dynamique.
2. Les cheminements qui sont construits en faisant progresser le système sur l'échelle du temps, à charge pour le prospectiviste de formuler des hypothèses au fur et à mesure que des questions qui se posent, puis d'en dérouler les impacts sur les phénomènes étudiés.
3. Les images finales qui sont obtenues à différentes périodes, et particulièrement à l'horizon final de l'étude prospective, à l'issue des cheminements évoqués au point 2, étant entendu que l'identification correcte des cheminements déterminante pour la robustesse des images finales.

Le groupe Futuribles distingue les « scénarios exploratoires », destinés à explorer le champ des possibles, et les « scénarios normatifs » ou « stratégiques » qui, au lieu de partir du présent pour aller vers l'avenir, partent d'un objectif fixé au départ et remontent dans le temps pour établir le compte à rebours des actions à mettre en œuvre pour l'atteindre.

Cette distinction est importante dans la mesure où les différents exercices de prospective réalisés par les observatoires membres du groupe de travail se basent sur un scénario de type tendanciel encadré incluant un scénario « optimiste » ou « volontariste », lequel n'est pas nécessairement synonyme de scénario « stratégique » ou « normatif » ; à l'instar de l'exercice réalisé par l'ANFA en 2007-2008 en s'inspirant de la méthode des scénarios proposée par le groupe Futuribles.

A la différence d'autres observatoires qui ont choisi de sous-traiter la réalisation de l'étude prospective à des prestataires spécialisés, l'équipe de l'observatoire de l'ANFA a entrepris de réaliser elle-même un exercice de perspectives des métiers et qualifications, avec le concours du Céreq, et selon une méthodologie empirique et itérative, dite du « tâtonnement » :

- Réunions de travail internes à l'observatoire pour mettre à plat les analyses du passé et des facteurs d'évolution.
- Réalisation de dossiers statistiques par le Céreq.
- Constitution d'un groupe de travail Observatoire ANFA/Céreq/ESSCA (confrontation des évolutions et de leur interprétation, hiérarchisation des facteurs d'évolution)
- Réalisation d'un 1^{er} exercice de scénarisation
- Rédaction des éléments d'interprétation des évolutions passées et futures
- Réalisation d'un 2^{ème} exercice de scénarisation (affinement des scénarios)

La scénarisation des tendances d'évolution de l'emploi et des qualifications dans le commerce et la réparation automobile à l'horizon 2015

L'approche retenue s'inspire de la méthodologie prospective développée par le cabinet Futuribles, en six points :

- identifier les variables qui caractérisent le système complexe analysé,
- préciser et comprendre les relations entre ces variables,
- sélectionner les indicateurs pertinents,
- recueillir les données disponibles, élaborer des séries statistiques rétrospectives, analyser les évolutions,
- interpréter ces évolutions à la lumière des variables, distinguer les facteurs d'interprétation fondés sur des éléments objectifs des opinions et des jugements,
- définir les scénarios possibles à moyen-long terme.

En pratique, la démarche distingue quatre phases :

- décrire et mettre en perspective les tendances du passé,
- élaborer des scénarios,
- mesurer les effets des différents scénarios sur l'emploi,
- évaluer les besoins en recrutements par grands niveaux de qualification (ouvriers, employés, professions intermédiaires, cadres).

L'objectif final, correspondant à la commande de l'ANFA (organisme de formation de la branche), est en effet d'évaluer le volume de recrutements exogènes auquel devront procéder les entreprises à un horizon de dix ans et le nombre de personnes que la branche devra former ou qualifier chaque année. On présentera ici les deux premières phases, consacrées à l'élaboration des scénarios, les phases suivantes seront présentées dans le cadre du chapitre V consacré à la prospective des besoins en renouvellement de la main d'œuvre et aux besoins en formation et en qualification.

L'identification et la mise en perspective les tendances du passé

L'observation des tendances passées constitue un préalable à la réflexion prospective, ainsi que la définition des indicateurs pertinents et la construction de séries longues à partir des sources disponibles.

L'analyse du passé permet d'identifier un certain nombre d'évolutions tendanciennes.

Activité :

- Les évolutions technologiques de l'industrie automobile déterminent en grande partie l'activité du secteur du commerce et de la réparation automobile (âge moyen du parc automobile, rythme de renouvellement, situation du parc ancien, etc.)
- L'évolution du nombre d'entreprises (diminution tendancielle du nombre d'entreprises de moins dix salariés) n'est pas représentative de la situation économique et sociale du secteur (en raison du mouvement de concentration que connaît le secteur) ni de l'évolution des salariés (en baisse pour le commerce mais stable pour la réparation).
- Les variables « immatriculations » et « parc automobiles » constituent des indicateurs pertinents pour suivre les tendances d'évolution de l'activité, ainsi que l'évolution des dépenses contraintes (prix du carburant, coût de l'entretien et des réparations).
- La réduction du budget automobile des ménages depuis vingt ans entraîne une paupérisation de l'usage de l'automobile en France.

Emploi :

- Les entrées et sorties du secteur se compensent et les populations « cœur de métiers » (ouvriers qualifiés, mécaniciens, carrossiers) sont peu mobiles.
- Le renouvellement se fait par l'entrée régulière de jeunes si bien que, avec une moyenne d'âge de 37 ans, le secteur n'est pas menacé par le vieillissement de sa population active.
- Pour autant, même si le volume de salariés âgés est faible, les départs en fin de carrière devraient s'accélérer au cours de la décennie à venir, en particulier pour les cadres et professions intermédiaires (chefs d'ateliers, chefs d'équipe, réceptionnaires) et les artisans non salariés.

La première étape consiste à identifier les facteurs qui impactent la valeur ajoutée et l'emploi, en distinguant les facteurs conjoncturels et les facteurs plus structurels.

La consommation des ménages est au cœur des variables qui structurent l'activité :

- Commerce automobile : des évolutions d'emploi irrégulières, fonction de la conjoncture (crises pétrolières, récession, évolution du prix des carburants).
- Entretien et réparation automobiles : l'âge du parc est une variable déterminante.
- L'expansion territoriale du commerce de détail d'équipements automobiles (en lien avec le vieillissement du parc et la diffusion des modèles d'entreprise de type « service rapide »).
- La croissance des ventes favorise l'emploi dans le commerce et la réparation de motocycles.

Pour autant, cette régulation conjoncturelle est ponctuée d'évolutions plus structurelles :

- L'évolution du cadre réglementaire.
- Les politiques publiques, dont l'impact peut être conjoncturel (politiques de soutien de la demande de type « prime à la casse » ou promotion de l'E85) ou plus structurel (contrôle technique obligatoire, imposition de règles contraignantes comme la dépollution, incitations fiscales).

La deuxième étape suppose de mettre en relation ces différents facteurs qui déterminent l'activité et la croissance avec les facteurs qui déterminent l'emploi :

- La mobilité externe des salariés (entrées et sorties du secteur) :
 - o meilleure est la conjoncture, plus les salariés sont mobiles,
 - o réciproquement, plus la conjoncture est défavorable, plus les salariés sont stables.
- L'évolution des catégories socioprofessionnelles :
 - o les phénomènes de concentration, qui s'accroissent lorsque la conjoncture est favorable, provoquent une augmentation de la part des professions intermédiaires et cadres dans les entreprises.
 - o une conjoncture favorable accroît la demande de vendeurs d'automobiles ; à l'inverse, une dégradation de la conjoncture pèse négativement sur l'ensemble des catégories socioprofessionnelles.

La troisième étape consiste à élaborer des scénarios permettant de borner les évolutions des besoins de recrutements du secteur à l'horizon 2015 :

- le premier scénario, nommé « Electro » s'appuie sur une conjoncture économique favorable et une consommation soutenue des ménages ;
- le second scénario, intitulé « Carrosse » s'appuie sur une conjoncture économique médiocre limitant les capacités de consommation des ménages.

Le **scénario « Electro »**, qui s'appuie sur une croissance dynamique :

- entraîne une croissance du nombre de salariés du commerce automobile, du commerce et de la réparation de motocycles et du commerce de détails automobiles ;
- limite la décélération de l'emploi dans le secteur de la vente des carburants ;
- tend à limiter l'activité et l'emploi dans l'entretien et la réparation automobile ;
- se traduit par une tendance à l'augmentation de la part des CS supérieures à travers l'augmentation des concentrations d'entreprises ;
- accroît la mobilité externe des salariés.

Le scénario « **Carrosse** », qui intègre une croissance faible, produit les effets inverses.

Du bien fondé d'un scénario de rupture : la prospective rattrapée par la conjoncture

L'étude distingue un scénario tendanciel et un scénario favorable ou volontariste qui intègrent des facteurs de rupture mais ne comporte pas de scénario de rupture, ce qui peut s'expliquer par une raison propre au secteur du commerce et de la réparation automobile : une consommation des ménages élevée est favorable au commerce (achat de véhicules neufs) mais défavorable à la réparation ; à l'inverse, une consommation faible est défavorable au commerce mais favorable à la réparation (les ménages diffèrent l'achat de véhicules neufs et privilégient l'entretien). Hors les effets de la crise financière et économique de 2008-2009 ont été défavorables à la fois au commerce (baisse des immatriculations de véhicules neufs) et à la réparation (entretien a minima ou différé). Selon le représentant de l'observatoire de l'ANFA lors de la présentation au groupe de travail, l'anticipation de ce double impact négatif de la conjoncture aurait nécessité l'introduction d'un scénario de rupture, ce que confirment les données sur l'évolution des effectifs dans le secteur entre 2008 et 2010, soit à mi-chemin de l'horizon prospectif 2015, et qui se révèlent inférieures y compris aux projections du scénario défavorable (Carrosse). Ce constat pose la question de savoir s'il est possible de se passer d'un « scénario de rupture aberrant » (de type scénario Erika dans les scénarios prospectifs du tourisme à l'île de la Réunion). Quoiqu'il en soit, la branche a engagé en 2013 un nouvel exercice de prospective à l'horizon 2020.

2.3 – La méthode des scénarios élaborée conjointement par un observatoire et son prestataire

L'observatoire paritaire des métiers et des formations des entreprises du médicament, créé en 1994 au sein du LEEM, a une forte antériorité en matière de prospective. Depuis le premier CEP du secteur, en 1990, se sont succédées de nombreuses études prospectives sectorielles, micro-sectorielles, thématiques ou régionales. Trois études prospectives sectorielles ont été réalisées entre 2004 et 2011 – confiées au même cabinet de consultants, en lien étroit avec l'observatoire

Les travaux de l'observatoire des entreprises du médicament

:

- La première, réalisée en 2004 à la demande du comité de pilotage paritaire de l'OPMQ, porte sur la prospective emploi-métiers à 5 et 10 ans (« Quelle sera la tendance d'évolution des métiers face aux défis majeurs du secteur ? »). Son objectif

est de jeter les bases d'une démarche de prospective sectorielle permettant d'anticiper les grandes tendances d'évolution du secteur et de mesurer leurs impacts sur l'emploi et les métiers.

- La deuxième, réalisée en 2007 à la demande du LEEM, c'est-à-dire dans un cadre non paritaire, porte sur « L'emploi dans les entreprises du médicament en France : facteurs d'évolution et impact à 10 ans ». Son objectif est double : anticiper les évolutions sectorielles et leurs conséquences sur l'emploi ; sensibiliser les pouvoirs publics au caractère stratégique du secteur et à la problématique de l'attractivité industrielle de la France.
- La dernière étude en date, réalisée en 2011-2012, est à nouveau un CEP. Il répond à une sollicitation exprimé lors du Conseil stratégique des industries de santé (CSIS), réuni à l'Élysée en octobre 2009, d'étudier les moyens de renforcer l'attractivité et la compétitivité de la France, et incidemment de prévenir les mutations industrielles et de soutenir l'emploi. Autre particularité, le champ du CEP n'est pas, comme précédemment, le secteur des entreprises du médicament, mais la filière des industries de santé, qui regroupe quatre secteurs : l'industrie du médicament à usage humain (représenté par le LEEM), le médicament vétérinaire (SIMV), les dispositifs médicaux et technologies médicales (SNITEM) et enfin le diagnostic in-vitro (SIDIV).

L'observatoire ne parle pas de prospective glissante mais de « démarche prospective récurrente », dès lors que les trois exercices ont été réalisés selon la même démarche :

- Identifier les principaux facteurs externes d'évolution de l'environnement des entreprises (économiques, géographiques, technologiques, légaux, sociétaux...) et les facteurs internes (stratégies d'entreprise, organisation, problématiques RH...).
- Repérer les enjeux stratégiques pour le secteur à 5 et 10 ans.
- Analyser l'impact de l'ensemble de ces facteurs d'évolution externes et internes sur les métiers (qualitatif) et l'emploi (quantitatif).
- Identifier les métiers « sensibles » et les populations « prioritaires ».
- Simuler l'évolution des effectifs à 5 et 10 ans selon des indicateurs à paramétrer.
- Définir des scénarios et prospective métiers/emploi (scénario tendanciel vs scénario volontariste). L'exercice ne comporte pas de scénario de rupture mais le scénario tendanciel prend en compte des facteurs de rupture.
- Formuler des préconisations et un plan d'action adapté aux différents scénarii et aux cibles (métiers sensibles/populations prioritaires).

L'objectif du CEP réalisé en 2010-2011 est de réaliser un état des lieux économique et social du secteur, une analyse prospective à 2, 5 et 10 ans de son évolution et de celle des emplois dans trois grandes catégories de métiers (recherche et développement, production, promotion-commercialisation) et dans les métiers support. Enfin, il s'agissait d'élaborer des préconisations susceptibles d'influer sur cette évolution en identifiant une série de leviers politiques, industriels et en termes de GRH, sur la base de deux scénarios :

- un **scénario contraint**, qui correspond à la poursuite de l'évolution tendancielle actuelle dans un contexte de mutations économiques, technologiques et réglementaires pesant sur l'emploi ;
- un **scénario volontariste** qui suppose des actions favorisant l'attractivité et la compétitivité de la filière des industries de santé en agissant sur ces leviers.

Les **résultats généraux** du CEP sont les suivants :

- Un renforcement du marché mondial défavorable à la France, les marchés émergents sont privilégiés, la production de médicaments génériques étant favorable à l'Europe de l'Est, tandis que le développement des biotechnologies profite aux pays anglo-saxons.

- La pression des politiques publiques (encadrement des dépenses de santé, réglementation) contribue à affaiblir la demande et à contraindre l'offre.
- Un scénario contraint (tendanciel) dans lequel la baisse des emplois continue jusqu'en 2015 et s'accroît fortement en 2020.
- Un scénario volontariste – à la fois côtés pouvoirs publics et entreprises du médicament – conduisant à une légère baisse des emplois à l'horizon 2015, puis à un rétablissement et à une hausse des effectifs dans les autres secteurs de la filière.
- Une nécessité de mettre en place des actions majeures au niveau politique, industriel et en matière de gestion des ressources humaines, afin de permettre le maintien à moyen et long terme d'une industrie du médicament forte en France.

2.4 – La méthode des modèles mise en œuvre par le BIPE conseil

La réalisation du CEP de la Métallurgie, pilotée par l'Observatoire, a été confiée à deux prestataires, le BIPE conseil et un consultant RH. Son déroulement distingue trois étapes dont la première porte sur l'élaboration de scénarios sectoriels, à l'échelle de l'ensemble de la métallurgie et par secteurs.

Les trois étapes du CEP de la métallurgie

- Dans un premier temps, le BIPE définit différents scénarios d'évolution probable de l'activité et des emplois, aux horizons 2015 et 2020, et leurs conséquences sur les besoins en recrutements et les départs en retraite. L'exercice est conduit successivement pour la métallurgie dans son ensemble et par sous-ensembles sectoriels.
- Dans un deuxième temps, le cabinet RH analyse les tendances récentes en matière de choix stratégiques et organisationnels des entreprises, pour répondre aux nouveaux défis industriels et leurs conséquences sur les besoins en recrutements et en qualifications.
- Dans un troisième temps, ce même cabinet RH analyse les tendances du système éducatif et les évolutions récentes en termes d'effectifs dans les filières de formation pour construire des hypothèses sur la capacité future de la formation initiale à répondre aux besoins des métiers de la métallurgie (cette composante du CEP, consacrée à la prospective de la relation formation-emploi, est abordée au chapitre V).

A partir de l'identification des facteurs externes et internes qui déterminent l'évolution de l'industrie française⁴, le BIPE propose un scénario tendanciel encadré (scénario central, scénario « bas », scénario « haut ») dont les effets à 10 ans sont ensuite déclinés sur différents indicateurs : la production (en volume), la valeur ajoutée (en volume), l'emploi, la structure des qualifications, les départs en retraite, à partir de modèles économétriques.

L'exercice de scénarisation part d'un contexte économique se situant dans la continuité des tendances passées, à savoir une croissance modérée en Europe, des tensions croissantes sur les ressources en matières premières poussant leurs prix à la hausse, une demande dynamique des pays émergents et une montée de la concurrence à tous les niveaux.

Le scénario central, « au fil de l'eau », fait l'hypothèse que les acteurs de la métallurgie s'ajustent progressivement aux évolutions observées du contexte mondial, européen et français, et aux stratégies de leurs concurrents, fournisseurs et clients. L'absence d'anticipation et de préparation des changements pèse cependant négativement sur leurs perspectives d'avenir, puisque cela ne leur permet pas de se positionner avantageusement et

⁴ Progrès technologique, enjeux environnementaux, évolutions réglementaires, problématiques de financement et mises en perspective dans la crise actuelle, évolution des chaînes de valeur et des stratégies d'entreprises, évolution attendue de la demande adressée à la branche, perspective en matière d'offre, problématiques emploi (démographie des effectifs, stratégies RH, etc.)

à temps sur les marchés les plus porteurs, ni de faire évoluer suffisamment rapidement les modèles économiques et les stratégies marché-produit pour mieux résister aux cycles.

Le scénario « bas », ou « dégradé », suppose une prolongation et une diffusion de la crise des dettes souveraines, entamant toujours plus la confiance des ménages et des entreprises et incitant ces dernières à privilégier les investissements dans d'autres zones du monde, jugées plus dynamiques.

Le scénario « haut », ou « volontariste », suppose un environnement mondial un peu plus porteur que dans le scénario central (croissance mondiale plus favorable), mais surtout des réponses différentes des acteurs de la filière en France : malgré un contexte difficile, les entreprises et les pouvoirs publics optimisent leur potentiel de croissance en gérant efficacement le potentiel productif des entreprises, notamment par le biais d'améliorations des relations interentreprises, et des relations entre entreprises et pouvoirs publics aux différentes échelles de gouvernance territoriale.

Références bibliographiques

Afriat C., Gay C., Maillard F. (dir.), 2005, *Quelle prospective pour les métiers de demain ? L'apport des observatoires de branche*, Paris, La Documentation française.

Jouvenel H., 2002, *La démarche prospective, un bref guide méthodologique*, Revue Futuribles n°247, novembre 1999, mise à jour 2002.

Observatoire de l'Hôtellerie et la Restauration, *Quel avenir pour les métiers du casino ?*, Collection Etudes prospective, 2010, disponible sur le site de l'observatoire (www.fafih.com)

Observatoire des métiers de la presse, *Quel avenir pour le secteur de la presse écrite ? Deux scénarios d'évolution*, A partir des travaux du groupe « Prospective » piloté par Jean-Marie Charon, 2011, disponible sur le site de l'observatoire (www.metiers-presse.org)

Chapitre III – La prospective des métiers

L'analyse des métiers fait partie des « fondamentaux » des Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ). L'état des lieux des OPMQ réalisé par le Céreq en 2010 (Agostino A, Delanöe A, Machado J, 2011) à la demande du CPNFP met en évidence que plus de la moitié des observatoires dispose de cartographies des métiers, de répertoires des métiers, ou réalisent des « études métiers ». Dans le prolongement de cette enquête, l'analyse par le Céreq du contenu des « approches métiers » des OPMQ (Agostino, 2013) permet de préciser comment s'organise cette dimension centrale de l'activité des observatoires. Les approches métiers sont principalement de deux ordres :

- Des approches à visée « panoramique » proposant une description systématique et organisée des métiers de la branche (cartographies, répertoires, fiches métiers).
- Des approches à visée plus « analytique » centrée sur l'étude d'un métier ou d'une famille de métiers, le plus souvent considérée comme « stratégique » ou « sensible » (études métiers).

Ces approches sont à visée plus anticipatrice que véritablement prospective. Alors même que la question de « l'évolution des métiers » est au cœur des missions des observatoires, la dimension prospective des approches métiers est encore relativement peu développée.

On présentera, dans un premier temps, les exercices qui relèvent à proprement parler de la prospective sectorielle des métiers, dans la mesure où ils envisagent l'articulation entre la prospective du secteur et la prospective des métiers, avant de revenir sur la dimension anticipatrice des différentes approches métiers.

1 – La prospective sectorielle des métiers

Les exercices de prospective sectorielle des métiers présentés dans le cadre du groupe de travail ont plusieurs caractéristiques :

- Ils ne portent pas, sauf exception, sur les métiers mais plutôt sur des regroupements de métiers, le plus souvent des familles de métiers regroupées selon une logique fonctionnelle ;
- Ils construisent très différemment selon les cas l'articulation entre la prospective du secteur et la prospective des métiers ;
- Ils sont de nature essentiellement qualitative, ce qui est logique dans la mesure où l'objectif est d'évaluer l'impact des mutations sectorielles sur le contenu des métiers et les compétences requises.

1.1 – Le primat des approches qualitatives

Les observatoires engagés dans des exercices de prospective sectorielle des métiers privilégient les approches qualitatives dès lors que la commande porte sur l'anticipation de l'impact des évolutions sectorielles sur les métiers, les contenus d'activité et les compétences requises, et ne comporte pas d'évaluation d'impact sur l'évolution de l'emploi dans les métiers considérés (voir encadré).

L'observatoire des métiers de l'hôtellerie-restauration : une approche résolument qualitative de la prospective des métiers

Les différents exercices de prospective réalisés par l'observatoire, que ce soit sur l'ensemble du champ HCR, les casinos ou la restauration rapide, ont en commun de reposer sur une démarche volontairement qualitative. Ces travaux ont tous été commandités par la CPNE-IH, l'instance nationale professionnelle paritaire constituée de représentants de l'ensemble des organisations professionnelles d'employeurs et de syndicats de salariés représentatifs des activités de l'hôtellerie-restauration. La CPNE définit la politique de l'emploi, recense les besoins de formation, identifie et valide les nouvelles qualifications du secteur et les certifications correspondantes. Financés par l'OPCA du secteur, le FAFIH, les travaux de prospective confiés à l'observatoire et sous-traités à des prestataires extérieurs s'inscrivent dans le cadre général de l'élaboration de la politique de formation de la branche : quels sont les facteurs susceptibles de modifier le contenu des métiers à un horizon de dix ans ? Quelles sont les compétences à développer pour que le secteur soit compétitif et se développe à la satisfaction des clients et des salariés ? Comment la formation peut-elle accompagner ces évolutions ? Dans cette perspective, la prospective du secteur a principalement pour objectif d'identifier les facteurs d'évolution des métiers.

La démarche est résolument qualitative dans la mesure où ces exercices ne visent pas à répondre à la question de l'emploi : quels sont les emplois qui vont se développer ? Quels métiers vont recruter ? Combien de personnes faudra-t-il former pour occuper ces emplois ? La seule exception concerne le secteur des casinos pour lequel, à la suite d'un premier exercice portant sur l'ensemble du champ HCR (voir infra), un exercice spécifique a été conduit en 2012 pour envisager l'avenir du secteur, en raison de l'incertitude portant sur la viabilité des jeux terrestres dans un contexte particulièrement défavorable (crise économique, concurrence des jeux en ligne et des web casinos, loi sur l'interdiction de fumer dans les lieux publics). Dans cet exemple, on est passé de la prospective du secteur au service de la prospective des métiers à la prospective du secteur comme objectif en soi. En dehors de cet exemple, les exercices de prospective du secteur visent à « estimer un futur potentiel ». Il ne s'agit pas de faire de la prévision mais de développer un « outil de simulation et d'aide à la décision », un « référentiel pour l'action » permettant de piloter la politique de formation et de certification de la branche.

1.2 – Prospective du secteur et prospective des métiers : une articulation problématique

Autant la méthode des scénarios semble s'imposer lorsque l'objectif est d'anticiper les conséquences des différentes évolutions possibles d'un secteur ou d'une branche sur l'activité économique et l'emploi (voir chapitre IV), autant la question se pose de savoir si l'élaboration de scénarios contrastés se justifie dans le cas de la prospective sectorielle des métiers ou si un scénario tendanciel suffit. Les deux cas de figure ont été exposés dans le cadre du groupe de travail. Il en ressort qu'un scénario tendanciel permet d'éclairer l'évolution prévisible des métiers et de confirmer, infirmer ou préciser les évolutions pressenties par les membres de l'observatoire et les experts du secteur (voir encadré sur la prospective des métiers de l'hôtellerie-restauration), tandis qu'un scénario contrasté est plus « heuristique » pour nourrir une réflexion véritablement prospective mais également plus difficile à mettre en œuvre dans le cadre d'un dispositif organisationnel complexe (voir encadré sur la prospective des métiers de la presse).

Un exercice de prospective sectorielle des métiers fondé sur un scénario tendanciel : l'exemple d'un exercice conduit à l'échelle du secteur HCR

Le secteur des hôtels-café-restaurants (HCR) est un secteur de main d'œuvre qui compte plus de 900 000 actifs en France et une part non négligeable de l'activité est liée au tourisme. Le secteur est confronté à des problèmes récurrents comme les difficultés de recrutement ou un turn-over élevé, aussi bien au niveau des entreprises que du secteur. Après avoir élaboré une cartographie des métiers en 2006, l'Observatoire a engagé, à la demande des partenaires sociaux de la branche, une série d'études prospectives, dont la première a été réalisée à l'échelle de l'industrie hôtelière. Confiée au cabinet RH qui a déjà réalisé la cartographie des métiers de l'hôtellerie-restauration, l'étude a été réalisée en 2007 et 2008 avec l'appui d'un groupe de pilotage composé de représentants de la CPNE-IH (CPNE de l'industrie hôtelière), de professionnels du secteur et des membres de l'observatoire :

La première partie situe le secteur HCR dans l'économie française (panorama du secteur, effectifs, poids dans l'économie nationale, marchés et clients) et dans les perspectives de croissance du tourisme mondial.

La seconde envisage l'avenir du secteur :

- Identification des vecteurs de changement de toute nature ; économiques, sociologiques, technologiques, environnementaux, politiques... ;
- Appréciation du poids relatif des différents vecteurs de changement dans les évolutions à venir : diversification des typologies de clientèles et des comportements d'achat ; difficulté de cerner les besoins du client ; évolution des besoins liés au vieillissement, aux préoccupations environnementales ; montée du tourisme régional lié au besoin de proximité ; demande croissante de convergence entre les différentes dimensions de la notion de loisir (hébergement, restauration, divertissement, bien-être, culture), place croissante des nouvelles technologies...
- Préconisations en matière de compétences à acquérir ou à renforcer : compétences liées à l'usage optimal des nouvelles technologies et à la maîtrise des langues étrangères ; multi-compétences rendues nécessaires par les contraintes de l'organisation du travail en raison de l'extension nécessaire des plages horaires ; mobilité intra-sectorielle permettant au personnel de diversifier ses expériences et d'évoluer professionnellement.
- Préconisations relatives aux actions de formation à mettre en œuvre : diffuser les formations à la culture du service à l'ensemble des métiers ; adapter les formations des managers et des responsables d'entreprises aux enjeux du futur ; diffuser plus largement les formations aux usages potentiels des technologies ; améliorer l'offre en direction des professionnels du secteur dans leur ensemble, au-delà du marketing, de formations aux transformations de la société dans les domaines de la santé, sécurité, hygiène, environnement, changement climatique, développement durable...

La seconde partie comporte également quelques données relatives aux perspectives d'emploi dans le secteur (évolution des effectifs, postes à pourvoir, difficultés de recrutements, remplacement des départs en retraite, mobilité des emplois des petites vers les grandes structures). Ces données n'ont pas été produites dans le cadre de l'étude, elles sont tirées des travaux de France Stratégie et de la DARES sur les métiers à 2015. A ce propos, le rapport disponible sur le site de l'observatoire ([lien](#)) précise que l'étude vise à répondre à la question de savoir « quelles sont les compétences à développer pour que le secteur soit compétitif et se développe, à la satisfaction des clients et des personnes qui y travaillent ? » et non à la question de l'emploi : « Quels emplois vont se développer le plus ? Quels métiers vont recruter le plus ? Combien de gens faut-il former pour combler ces emplois virtuels ? ». Et de préciser : « Indépendamment du fait que ce type d'exercice a depuis quelques dizaines d'années largement montré ses limites, d'autres s'y sont essayés et nous renvoyons à leurs travaux » (les travaux du groupe PMQ de France Stratégie et de la DARES).

Un exercice de prospective des métiers articulé à un exercice scénarisé de prospective du secteur : l'étude sur l'évolution des métiers de la presse

Dans le prolongement des travaux sur la prospective du secteur, l'Observatoire a lancé en 2010 un chantier sur **l'évolution des métiers : quelles activités, quelles compétences pour demain ?** Les métiers étudiés sont ceux exercés dans les entreprises de presse écrite (entreprises possédant un code NAF presse et exerçant une activité de presse, soit en 2009 : 2 370 entreprises et 80 802 salariés). Pour autant, en raison de la nécessité exprimée par les entreprises de presse d'intégrer des compétences nouvelles, certains métiers ne faisant pas partie des entreprises traditionnelles de presse ont été pris en compte, en particulier les métiers dits « du numérique », tantôt internalisés, tantôt externalisés par les entreprises de presse, et les métiers dits « de l'image », fortement impactés par les nouvelles technologies et qui s'organisent de plus en plus au sein de réseaux professionnels externes. Par ailleurs, la multiplication de nouvelles formes d'emploi et d'entreprises (pigistes, indépendants, micro-agences) conduit au développement de réseaux professionnels « hors-rédaction » et de professions « connexes » qui ont été intégrés à l'analyse.

L'Observatoire s'est appuyé sur des groupes de travail « métiers » pour conduire ses réflexions. Les groupes ont été constitués sur la base de la cartographie des métiers de la presse élaborée en 2006 (cf. <http://cartographie.metiers.presse.org>), structurée par grands domaines d'activités :

- Les métiers rédactionnels
- Les métiers de l'image
- Les métiers du marketing
- Les métiers de la documentation
- Les métiers de la publicité
- Les métiers du développement numérique
- Les métiers de l'impression
- Les métiers du commercial, de la logistique, de la distribution
- Les métiers du management et des ressources humaines
- Les métiers des systèmes d'information

Chaque groupe était composé d'une dizaine de professionnels issus ou non d'entreprises de presse, qui couvraient tous les métiers représentés dans la cartographie. Ils ont été sollicités sur la base d'une demi-journée entre mai et octobre 2010. Au total, ce sont près d'une centaine de professionnels qui ont été mobilisés. Les réunions ont été pilotées et animées par le chef de projet de l'observatoire et un cabinet RH spécialisé dans la prospective des métiers (celui qui avait réalisé la cartographie en 2006).

Les réunions se sont déroulées en trois temps :

- Un 1^{er} temps consacré à l'organisation du travail et à la coopération des salariés dans et hors de l'entreprise.
- Un 2^{ème} temps centré sur l'évolution des activités et des nouveaux outils.
- Un 3^{ème} temps plus spécifiquement consacré au devenir des métiers et à l'évolution des compétences sur le long terme.

La réflexion des groupes de travail « métiers » s'est appuyée sur les scénarios, sans toutefois que ces derniers constituent des « cadres obligatoires » de la réflexion.

En ce qui concerne la dimension prospective de l'exercice, l'exploitation du matériau constitué par les différents groupes « métiers » a été réalisée non pas à partir des grands domaines d'activités de la cartographie mais à partir des grandes étapes de traitement de l'information telles qu'elles ont été présentées et décrites par les groupes de travail, dans la mesure où elles ont été considérées comme structurantes pour penser l'organisation d'une entreprise de presse.

A chaque étape ont été listées :

- Les grandes dimensions qui la caractérisent ;
- Les activités qui découlent de ces dimensions, décrites en deux parties :
 - o Celles qui se renforcent : il s'agit d'activités que l'on trouve déjà en presse et qui prennent de l'importance pour la bonne marche de l'entreprise ;
 - o Les nouvelles activités : il s'agit d'activités qui n'existent pas dans le contexte actuel des entreprises mais qui devront en faire partie demain ; nouvelles activités ne signifient pas nécessairement nouveaux métiers, les configurations d'activité dépendant le plus souvent des modèles d'organisation des entreprises.
- Les compétences clés : il s'agit des compétences jugées indispensables pour l'exercice des activités décrites.

Comme le précise le rapport de l'Observatoire (Les métiers de la presse. Quelles activités ? Quelles compétences pour demain ? » Synthèse des réflexions des groupes de travail « Prospective Métiers », octobre 2011), « ces éléments n'ont pas pour prétention d'être exhaustifs. Ils ont été identifiés par les groupes de travail et tirent donc leur légitimité des représentations des personnes qui occupent ces métiers et qui ont partagé leurs opinions au sein d'un même groupe ».

A l'issue de cet exercice, la cartographie des métiers élaborée en 2006 (par le même cabinet RH) a été modifiée, certains « profils types » disparaissent, d'autres apparaissent. Ces modifications sont justifiées par le fait que ce sont avant tout les activités qui se transforment, faisant apparaître de nouvelles combinaisons, donc de nouveaux profils type. Autre facteur d'évolution : la professionnalisation de certaines fonctions, à l'instar du marketing stratégique, dont la professionnalisation est à l'origine de trois nouveaux profils type : le responsable du marketing stratégique, le responsable du marketing éditorial et le responsable d'acquisition d'audience. Au total, quatre types de profils type sont identifiés :

- Ceux dont les compétences se renforcent
- Les profils types dits nouveaux et qui naissent de l'éclatement d'un profil type existant
- Les profils type dits nouveaux et qui naissent du rapprochement d'activités existantes
- Les profils type dits émergents, dont les activités n'apparaissent pas dans la version antérieure de la cartographie

Pour chaque profil type sont décrits les principaux axes de développement des compétences ainsi que les évolutions et les accompagnements possibles (actions de formation, mobilités professionnelles envisageable). La conclusion du rapport précise toutefois « qu'il s'agit d'hypothèses et que ce travail ne peut se substituer à un exercice de type GPEC ».

Tableau de correspondance entre l'ancienne et la nouvelle cartographie

Version actuelle :

7 domaines d'activités et 1 domaine Management

47 profils type

442 activités rattachées à 84 missions

562 compétences rattachées à 69 familles de compétences

Dans sa version future :

8 domaines d'activités et 1 domaine Management

36 profils type

482 activités rattachées à 82 missions

574 compétences rattachées à 69 familles de compétences

1.3 – L’articulation entre prospective du secteur et études métiers

Certains observatoires distinguent tout en les combinant la prospective du secteur et la prospective des métiers. C’est le cas d’un des plus anciens observatoires, l’observatoire des métiers des assurances, qui a conçu au fil des années un dispositif pérenne combinant un exercice de prospective sectorielle glissante et des études métiers intégrant une dimension prospective. L’observatoire définit ainsi sa mission : « apporter son concours à l’identification des facteurs qui risquent d’affecter les métiers de l’assurance, particulièrement les conséquences qui en découlent pour les qualifications et les besoins de formation ». Pour ce faire, l’observatoire s’appuie de longue date sur deux types d’outils :

- Un exercice « qualitatif » de prospective du secteur réalisé chaque année par un panel de professionnels : le « baromètre prospectif de l’évolution des métiers et des compétences de l’assurance (voir encadré) ».
- Des études métiers réalisées depuis quinze ans sur les différentes familles de métiers de l’assurance (voir encadré).

Le baromètre prospectif des métiers de l’assurance : un outil de « prospective sociétale » et de « gestion prospective des ressources humaines de l’assurance ».

Chaque année, une actualisation du baromètre est effectuée à partir :

- Du recueil de données quantitatives de la branche (ROMA) qui réalise une photographie statistique au 31 décembre de chaque année de la situation des métiers, des compétences et des formations à partir d’indicateurs normés.
- De la réflexion partagée d’un panel de professionnels exerçant différents métiers : actuariat, marketing, commercial (itinérant et sédentaire), gestion des contrats (souscription, production, indemnisation), ressources humaines. Issus d’entreprises d’assurance diverses tant par leur statut (sociétés traditionnelles, mutuelles, bancassureurs) que par leur taille, ils exposent leur vision du contexte de l’assurance et des évolutions de leur métier.
- De groupes de veille spécifiques sur les technologies, l’évolution des marchés et des produits...
- D’un comité de pilotage permanent composé de responsables des ressources humaines de sociétés d’assurance, qui examine les perspectives d’évolution métier par métier.

Les baromètres annuels sont structurés de la même manière, ce qui confère à l’exercice une dimension longitudinale et favorise la réflexion prospective :

- Un premier chapitre est consacré à l’environnement de l’assurance. Les facteurs économiques, technologiques, démographiques, sociétaux et réglementaires sont observés selon les impacts qu’ils sont susceptibles de générer sur le secteur. Les stratégies d’acteurs, en réponse à ces évolutions, sont également abordées.
- Un deuxième chapitre montre les effets de ces stratégies sur les chaînes d’activités de l’assurance, sous l’angle de l’organisation du travail, des processus de gestion et du management.
- Un troisième et dernier chapitre identifie les conséquences qui en découlent sur les contenus de métiers et profils de compétences. Face aux changements organisationnels, un regard particulier est ainsi porté sur les attentes des professionnels en matière d’accompagnement RH.

Par ailleurs, l’observatoire des métiers des assurances dispose d’une nomenclature ad hoc des métiers, à partir de laquelle est construite la cartographie et structurée la production statistique. Cette approche intégrée permet à l’observatoire, compte tenu de son antériorité, de disposer de séries chronologiques longues sur l’emploi et les effectifs ventilés par métiers. Ces données ont deux types de destination :

- Elles alimentent le répertoire opérationnel des métiers des assurances (ROMA), en fournissant pour chaque famille de métiers et métiers un ensemble d'indicateurs relatifs aux emplois et aux actifs.
- Elles nourrissent la réflexion prospective conduite annuellement dans le cadre du baromètre prospectif des métiers des assurances par les professionnels du secteur, lesquels procèdent à une réactualisation prévisionnelle (à 1 an et à 5 ans) des tendances d'évolution indiquées par les séries longues, en fonction de leur appréciation de l'impact des changements qui affectent le secteur sur l'évolution de l'emploi dans les différents métiers.

Les **études métiers** sont une tradition ancienne de l'observatoire dans la mesure où la première remonte au lendemain de sa création, à la fin des années 1990. Elles sont réalisées par l'équipe de l'observatoire sur la base des travaux d'un groupe de professionnels issus de la famille professionnelle considérée ou de fonctions transverses.

Les études métiers conduites par l'observatoire de l'Assurance :

- Les métiers de la gestion des contrats ou prestations : du produit au client, de la technique au service, un changement de culture (2013)
- Les métiers de l'inspection : des épreuves de l'industrialisation aux défis de la relation (2012)
- Les métiers de commerciaux (2007)
- Les métiers des ressources humaines : du facteur travail au capital humain (2003)
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications : pénurie de ressources : mythe ou réalité ? (2002)
- Les métiers du marketing : d'une activité à un métier (2002)
- Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres : de la rédaction à la télégestion (2001)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2001)
- Le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises (2000)
- Les métiers de l'actuariat et des études statistiques (2000)
- Les métiers du secrétariat-assistanat (1999)
- Les métiers de la formation (1999)
- Les métiers de la santé (1998)
- L'inspecteur régleur (1998)
- Le téléacteur dans l'assurance (1998)

Méthodologie d'analyse des métiers et de leur devenir

D'une étude à l'autre, la méthodologie est comparable, à l'exemple de la dernière en date (2013), consacrée aux **métiers de la gestion des contrats ou prestations** :

- Constitution d'un groupe de travail permanent (à raison d'une réunion par mois sur la durée de l'étude), composé d'une trentaine de responsables de sociétés d'assurances, d'opérationnels de la gestion des contrats ou des ressources humaines, dont la mission est triple :
 - o Fournir l'information de base par la présentation de l'organisation des activités de gestion des contrats ou prestations dans leurs entreprises, les descriptions des métiers, les offres d'emplois, les programmes de formation, les études, les pratiques existantes, les projets en cours...
 - o Réfléchir et échanger sur les facteurs les plus significatifs de l'évolution de métiers, explorer les thèmes et hypothèses choisis, orienter les travaux.
 - o Discuter et valider les informations contenues dans le rapport rédigé par l'équipe de l'observatoire.
- Recueil de données et entretiens. Le contenu de l'étude fait appel :
 - o Aux bases de données de l'observatoire (Roma et Rofa), qui rassemblent des informations sur l'ensemble des salariés des sociétés d'assurances, soit environ 147 600 personnes.

- Des auditions et entretiens avec des responsables opérationnels.
- Des auditions et entretiens avec des responsables de la fonction ressources humaines (recrutement, formation, mobilité, gestion de carrière).

A l'instar des précédentes, l'étude sur les métiers de la gestion des contrats ou prestations comporte différents chapitres, le premier consacré à un rappel historique de l'évolution du secteur des assurances, le deuxième aux facteurs d'évolution de la fonction gestion, le troisième à l'impact de ces facteurs sur les métiers de la gestion des contrats et prestations, et le quatrième à « l'évolution prospective de la fonction gestion », qui récapitule « les tendances lourdes qui dessinent le contour des métiers de la gestion de demain ».

2 – Les « approches métiers » (cartographies, répertoires, études métiers) : une dimension plus anticipatrice que véritablement prospective

Les approches métiers distinguent deux grands types d'exercices complémentaires :

- Les **fiches métiers** réalisées dans le cadre des cartographies et des répertoires ont un caractère systématique (tous les métiers sont traités) mais elles n'abordent que rarement la question du devenir du métier, de l'évolution des compétences et des perspectives en termes d'emplois.
- Les **études métiers** sont ponctuelles mais elles comportent le plus souvent une dimension prospective, plus ou moins approfondie.
- Par ailleurs, la production des observatoires comporte certaines **études thématiques** qui ont une dimension prospective directe ou indirecte, par exemple :
 - Les travaux de l'observatoire des métiers et qualifications du BTP sur l'impact des problématiques associées au développement durable sur les métiers du bâtiment et des travaux publics (en ligne sur le site de l'observatoire).
 - L'étude commanditée par l'observatoire des métiers à la banque à un cabinet spécialisé sur l'impact de la réglementation de Bâle III (renforcement de la régulation du système bancaire) sur les activités et les métiers de la banque : banque d'investissement, banque de détail, gestion patrimoniale, banque privée (étude en ligne sur le site de l'observatoire).

2.1 – L'intégration d'une dimension anticipatrice dans les études métiers

2.1.1 – La prospective qualitative des métiers

L'observatoire des métiers de la banque a élaboré une cartographie des métiers et mène simultanément des études sur l'ensemble des sujets touchant à la population bancaire (données structurelles, marché de l'emploi, GPEC, égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, évolutions bancaires à l'échelle européenne, etc.) Parmi ces études figurent l'analyse de métiers particuliers, dont les plus récentes abordent la dimension prospective, à l'exemple de l'étude sur les **métiers du contrôle** (2009) ou encore de l'étude sur le **métier de conseiller en patrimoine** (2012). Confiées à deux cabinets différents, ces études ont en commun de consacrer un chapitre au devenir des métiers. L'une évoque « l'évolution du métier de conseiller en patrimoine », l'autre « la prospective des métiers du contrôle ».

Dans les deux cas, l'exercice consiste, en conclusion de l'étude et sous forme synthétique, à proposer une « vision » du devenir des métiers considérés, c'est-à-dire les mettre en perspective, au regard des facteurs d'évolution internes et/ou externes à l'entreprise, afin d'identifier les impacts de toute nature sur leur périmètre, leur contenu, les compétences attendues et les conséquences prévisibles en termes de GRH (recrutement, formation, mobilité, gestion des carrières). Selon les termes de l'un des rapports (conseiller en patrimoine), « les propositions à cet égard ressortent plus d'un prolongement de perspectives qu'à une véritable prospective et n'engagent que leur auteur ».

L'évolution du métier de conseiller en patrimoine

Hypothèse de départ : l'évolution de ce métier tient fondamentalement à l'évolution de la gestion du patrimoine et de son environnement.

Facteurs généraux d'évolution

- Le vieillissement de la population retarde la transmission des patrimoines et contraint à préparer les conditions financière de la retraite et de la dépendance.
- Les relations entre générations : le patrimoine privé est concentré sur les générations aujourd'hui à la retraite qui ont profité de la révolution débtoriale (enrichissement des actifs au détriment des rentiers) puis de la révolution créditiorale (amélioration du rendement des placements), tandis que les nouvelles générations d'actifs supportent le chômage, la hausse des prélèvements obligatoires et des loyers, ce qui aboutit à ce que leur niveau de vie et leur patrimoine soient inférieurs à celui de leurs aînés, pour la première fois depuis les années 70.
- La mondialisation et la financiarisation suscitent une montée de la demande de transparence qui provoque un nivellement des patrimoines.
- Les nouvelles technologies modifient les processus de création de richesse : la conception enrichit plus que la réalisation et provoque l'apparition de nouveaux segments de population à patrimoine élevé.

L'adaptation des techniques et des règles patrimoniales

- L'évolution du viager et de sa fiscalité sera déterminante dans la mesure où son développement pourrait provoquer une relance de l'investissement immobilier.
- La pérennité de l'épargne de capitalisation et les réaménagements fiscaux détermineront la capacité des revenus moyens à constituer un patrimoine et les hauts revenus à le développer.
- L'adaptation du droit patrimonial, en particulier l'évolution des droits de succession ou encore l'introduction en France du trust (technique patrimoniale de gestion pour autrui aujourd'hui interdite aux banques) seront également déterminantes.
- La rentabilité de l'activité de conseil en patrimoine est en baisse.
- Le cadre réglementaire de la gestion de patrimoine devrait évoluer avec la généralisation de la certification demandée par les professionnels eux-mêmes (examens professionnels permettant de certifier que l'impétrant dispose bien des compétences pour délivrer des conseils patrimoniaux). Une norme Iso (22 222) existe mais reste limitée pour l'heure aux cabinets en gestion du patrimoine indépendants et une certification AMF est en cours pour les produits financiers.
- La mise en jeu de la responsabilité des conseillers en patrimoine par les clients constitue un risque judiciaire croissant qui devrait faire évoluer l'exercice du métier.

Le conseiller en patrimoine de demain

La mise en jeu, parfois excessive, de la responsabilité du conseil en patrimoine, devrait inciter les établissements bancaires à standardiser leurs offres. Mais la concurrence et la délocalisation devraient faire pencher la balance vers la diversification de l'offre, donc la complexification de l'ingénierie patrimoniale et la personnalisation du conseil.

Face à ces évolutions, le futur conseiller en gestion de patrimoine devrait posséder les propriétés suivantes, à savoir être tout à la fois :

- Un commercial conquérant, capable de renouveler sa clientèle, laquelle aura souvent dépassé l'âge de la retraite, donc de se confronter à des interlocuteurs « variés et variant », capable de négocier des opérations complexes (transformations de patrimoines professionnels en patrimoines privés, collecte de dépôts et maintien de liquidités dans les portefeuilles), capable enfin de facturer ses interventions et de négocier les conditions de comptes et d'opérations.
- Un généraliste expert : la maîtrise d'œuvre d'experts par le conseiller en patrimoine devra s'améliorer pour lui permettre de faire valider ses propositions par les différents experts au sein de la banque.
- Un découvreur : le conseiller en patrimoine devra plus encore qu'aujourd'hui découvrir et maîtriser l'environnement privé et professionnel, juridique et fiscal de ses clients.
- Un multiculturel : les sociétés et les clientèles vont évoluer ; pour pénétrer les différents milieux et trouver des prescripteurs, il faudra varier ses savoirs faire et, dans certaines régions périphériques, être bilingue ou trilingue et maîtriser différences culturelles et comportementales.
- Un animateur de réseaux de prescripteurs de capitaux à gérer : pour acquérir des clients, comme pour les satisfaire, le conseiller en patrimoine devra renforcer ses démarches de prescripteur, que ce soit à l'intérieur de la banque, avec les lignes métiers « professionnels » et « entreprises » ou en externe avec un certain nombre de professionnels (notaires, experts comptables, administrateurs de biens, commissaires-priseurs, etc.).
- Un professionnel reconnu : tôt ou tard, statut et/ou certification seront exigés par la clientèle comme par les directions générales des établissements bancaires, au nom de la sécurité des opérations comme pour répondre à la concurrence.

2.1.2 - Une démarche originale de prospective collaborative des métiers

« Parce que les artisans sont les mieux placés pour dire ce qu'ils sont, et les plus légitimes pour dire ce qu'ils veulent », la CAPEB⁵ a pris l'initiative d'une collection de Cahiers de Tendances dont la vocation est d'offrir aux artisans du bâtiment une grille de lecture des grands enjeux mondiaux, économiques, sociétaux et réglementaires qui vont impacter les entreprises et les métiers du bâtiment à l'horizon de 15 ans. Les cahiers ont une dimension prospective revendiquée, « tout en restant ancrés dans la réalité » et « en esquissant des solutions ». La démarche est partie du constat de la nécessité de préparer les entreprises et les artisans du secteur aux défis qui les attendent : « Les artisans du bâtiment sont confrontés aux mutations mondiales déjà engagées : économiques, démographiques, énergétiques. Dans une filière elle-même en plein chamboulement, notamment à cause des nouveaux concurrents et d'une demande qui évolue toujours plus vite, ils vont être amenés, ou même contraints, à changer leurs méthodes. Pour répondre au règne du « toujours plus » - plus de règlements, plus d'exigences des clients, plus de technologies, plus de juridique – ils doivent s'adapter, innover et s'engager sur la qualité » (CAPEB, Quels artisans en 2025 ? Cahiers de Tendances n°1, janvier 2012).

⁵ La CAPEB (Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment) est l'organisation professionnelle représentative des 380 000 entreprises artisanales du bâtiment.

Démarche et méthodologie mise en œuvre par la CAPEB

L'opération s'est déroulée sur plusieurs années et combine différentes approches :

- Les responsables de la CAPEB ont organisé un « Tour de France » qui les ont conduit à la rencontre de près de 300 artisans des différents corps de métiers. Ces réunions ont permis de collecter des informations et des avis, d'échanger et de confronter les visions de l'avenir des artisans et de réfléchir à l'impact des évolutions sur leurs activités.
- Les conclusions de ce tour de France ont fait l'objet d'une synthèse, élaborée par un bureau d'études, dont les analyses et les conclusions sont au cœur des Cahiers.
- Des experts techniques de différents horizons ont également apporté leurs analyses respectives afin de compléter, parfois d'éclaircir sous un angle différent les tendances ressenties par les artisans.
- Des entretiens individuels approfondis ont été conduits avec une cinquantaine d'artisans et une vingtaine d'autres acteurs de la filière afin d'estimer les conséquences du Grenelle de l'environnement sur les métiers de l'artisanat du bâtiment (étude réalisée par un cabinet de consultants).
- Une étude sur les compétences dans les métiers de l'artisanat du bâtiment a été commandée à un cabinet conseil spécialisé.
- Des documents prospectifs ont été réalisés par les Unions nationales artisanales (UNA).
- Une enquête sur les réseaux professionnels du bâtiment a été réalisée par l'Institut Supérieur des Métiers.

La collection des Cahiers de Tendances :

- N°1 – Quel(s) artisan(s) en 2025 ?
- N°2 – Les couvreurs, les plombiers et les chauffagistes en 2025
- N°3 – Les électriciens en 2025
- N°4 – Les maçons et les carreleurs en 2025
- N°5 – Les charpentiers, les menuisiers et les agenceurs en 2025
- N°6 – Les métiers de la peinture, vitrerie et revêtements en 2025
- N°7 – Les plâtriers, les plaquistes, les staffeurs et les métiers de l'isolation en 2025
- N°8 – Les serruriers-métalliers en 2025
- N°9 – Les métiers de la pierre en 2025

Les Cahiers sont tous rédigés par des représentants de la CAPEB et des unions nationales artisanales (UNA) des différents métiers.

2.2 – Une intégration limitée des résultats des travaux prospectifs dans les outils panoramiques et descriptifs (cartographies, répertoires, fiches métiers)

Comme le précise le rapport du Céreq précité, les approches à visée panoramique distinguent classiquement deux types d'outils (cartographies et répertoires) en fonction du type de représentation qu'ils donnent à voir de l'ensemble des métiers de la branche :

- Le terme de « cartographie » procède d'une représentation spatialisée et dynamique des métiers et de leur structuration dans l'espace professionnel et social de la branche (proximités entre métiers, voire passerelles, aires de mobilité).
- Le terme de « répertoire » s'inscrit davantage dans une logique de classement et de description des métiers et des compétences attendues.

Les dénominations utilisées par les observatoires ne préjugent pas nécessairement des représentations correspondantes, et surtout de l'usage fait de ces outils, d'autant que nombre d'observatoires utilisent indifféremment les deux termes. Il semble toutefois que les fiches métiers intégrées à des cartographies comportent une dimension plus dynamique et anticipatrice (évolutions du métier, évolutions dans le métier, évolutions à partir du métier) que celles inscrites dans des répertoires. Les exemples qui suivent, tirés des sites des observatoires (dont les cibles sont le public et/ou les entreprises de la branche) proposent une sorte de gradation dans l'intégration de la dimension prospective aux fiches métiers.

2.2.1 - L'intégration aux fiches métiers de données sur les évolutions professionnelles possibles à partir du métier

La cartographie des métiers élaborée par l'observatoire des métiers de l'hôtellerie, de la restauration et des activités de loisirs (accessible sur le site de l'observatoire) est conçue sur le principe des proximités entre métiers et des aires de mobilité. Elle ne vise pas à décrire les évolutions du métier mais les évolutions dans et à partir du métier, pour répondre à la question du public visé : « Si j'étais amené à ne plus exercer le métier de (), dans quel(s) autre(s) métier(s) du secteur pourrais-je réinvestir mes compétences » ? L'objectif est de donner à voir des évolutions professionnelles possibles au sein du secteur ou en dehors pour combler son déficit d'image et d'attractivité, en montrant – aussi paradoxal que ce cela puisse paraître - qu'il est possible d'évoluer professionnellement à partir d'un emploi dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.

Fiche métier Serveur de restaurant

Présentation générale du métier et des compétences attendues :

- Effectuer le service en salle de restaurant, de la préparation de la salle jusqu'au départ du client, en passant par l'accueil, le service à table, l'encaissement et les opérations de remise en état.
- Adopter en toutes circonstances un comportement et une présentation en cohérence avec l'image de l'entreprise.
- Contribuer par son professionnalisme au développement de la clientèle.

Principales rubriques :

- Fonctions principales (mise en place, accueil et prise de commande, départ client)
- Certifications principales (CQP serveur de restaurant de la CPNE-IH, CAP restaurant, CAP services en brasserie-café, titre de serveur de restaurant du ministère du Travail)
- Accès (sans expérience professionnelle)
- Capacités relationnelles et comportementales
- Capacités techniques et fonctionnelles

Parcours professionnels

Plusieurs types d'évolution sont envisageables :

- En continuant d'exercer le même métier (dans une autre entreprise ou région)
- En exerçant le même métier dans un contexte différent (restauration collective...)
- Au sein du secteur en se dirigeant vers un autre métier (barman, chef de rang, maître d'hôtel...)
- A l'extérieur du secteur en changeant de métier : les savoir-faire et compétences développées par le serveur de restaurant peuvent être réinvestis dans de nombreux métiers, notamment dans le secteur du commerce.

2.2.2 - L'intégration aux fiches métiers de données sur l'évolution de l'emploi et les parcours professionnels envisageables à partir du métier

Les fiches métiers élaborées par l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications du BTP intègrent des éléments d'analyse de la situation de l'emploi et des perspectives d'avenir. Le répertoire (accessible sur le site de l'observatoire) liste les métiers par grands sous-ensembles sectoriels et fonctionnels (métiers du bâtiment, métiers des travaux publics, métiers liés à l'encadrement de chantier et à la gestion d'entreprise, métiers techniques et de conception). Chaque fiche-métier est présentée à partir de deux grandes entrées :

- Faire ce métier :
 - o Référentiel des tâches associées à ce métier
 - o **Situation de l'emploi et perspectives**
 - o Conditions d'exercice, sécurité
- Evoluer :
 - o Formation et perfectionnement
 - o Parcours et carrières

Deux exemples contrastés au regard de la situation de l'emploi et des perspectives d'évolution : maçon et chef de chantier

Maçon bâtiment (rubrique situation de l'emploi et perspectives)

La chute des effectifs salariés est importante pour la 3^{ème} année consécutive : -2,6% sur un an mais -12,3% sur 3 ans. Le métier de maçon regroupe 159 180 salariés en 2011 : ce sont 22 260 qui ont été perdus sur la période de 3 ans. C'est en effet un des métiers les plus sensibles à la conjoncture.

Il y a peu d'embauches depuis le début de la crise et l'âge moyen des salariés augmente. Ceux qui ont plus de 50 ans sont presque 2 fois plus nombreux (20,6%) que ceux qui ont moins de 25 ans (13,4%). On peut penser que, lorsqu'une reprise se fera sentir sur les marchés, c'est le métier qui réagira parmi les premiers.

Chef de chantier (rubrique situation de l'emploi et perspectives)

Il y a 37 804 chefs de chantiers en 2011, en progression de 3% sur la dernière année et 17,8% sur les 5 dernières années. Cette croissance ne s'est jamais démentie malgré la crise même si elle s'était un peu ralentie au cours de l'année précédente.

C'est le métier du BTP où l'âge moyen est le plus élevé : 43,2 ans en moyenne, ce qui représente un vieillissement de près de 4 mois en un an et près de 7 mois en 2 ans, preuve d'un manque de renouvellement des générations. C'est un métier auquel on accède après acquisition d'une expérience certaine sur le terrain, d'où un âge moyen plus élevé que dans d'autres métiers.

Les moins de 25 ans représentent seulement 3,7% de l'ensemble alors que les plus de 50 ans sont à près de 30% : presque un tiers des chefs de chantier a plus de 50 ans.

A effectif constant, on devrait trouver, en moyenne, près d'un millier de postes à pourvoir chaque année au cours des 5 à 10 ans à venir.

2.2.3 - L'intégration aux fiches métiers de données quantitatives et qualitatives sur l'évolution des métiers et des emplois

L'observatoire de l'ANFA a donné à son répertoire métiers une orientation résolument prospective. En effet, contrairement aux autres, le site de l'observatoire ne propose pas une entrée « métiers », « cartographie » ou « répertoire » mais une entrée « prospective métiers » qui présente, métier par métier, un ensemble structuré et très complet de données qualitatives et quantitatives relatives à l'évolution du métier et des emplois correspondants.

Prospective métiers : carrosserie-peinture

Rubriques :

- Contexte :
 - Lieu d'exercice de l'activité
 - Evolution du marché
 - Evolution de la réglementation
 - Evolutions techniques
 - Evolutions sociodémographiques
- Etat des lieux de l'emploi et de la formation :
 - Descriptif quantitatif de l'emploi
 - Mode de recrutement
 - Effectif en formation
- Evolution des activités (activités et évolutions):
 - Carrosserie rapide (sans peinture)
 - Carrosserie rapide (avec peinture)
 - Carrosserie traditionnelle (carrosserie lourde)
- Les qualifications (certifications et objectifs détaillés)
 - Ouvriers-employés (par filières : carrosseries, peinture, carrosserie-peinture)
 - Maîtrise
 - Cadres
- Problématique emplois/compétences et réponses possibles de la branche
 - Evolution du marché
 - Au plan technique
 - Au plan sociodémographique
 - Au plan de l'emploi
 - Mode de recrutement
 - Evolution des activités
- Offre de formation continue (gamme, offre virtuelle)
 - Outils & méthodes carrosserie-peinture
 - Carrosserie
 - Peinture
 - Mécanique collision

Références bibliographiques

CAPEB, Cahiers de tendances :

- N°1 – Quel(s) artisan(s) en 2025 ?
- N°2 – Les couvreurs, les plombiers et les chauffagistes en 2025
- N°3 – Les électriciens en 2025
- N°4 – Les maçons et les carreleurs en 2025
- N°5 – Les charpentiers, les menuisiers et les agenceurs en 2025
- N°6 – Les métiers de la peinture, vitrerie et revêtements en 2025
- N°7 – Les plâtriers, les plaquistes, les staffeurs et les métiers de l'isolation en 2025
- N°8 – Les serruriers-métalliers en 2025
- N°9 – Les métiers de la pierre en 2025

La collection des Cahiers de Tendances est disponible sur le site de la CAPEB (www.capeb.fr/cahiers-de-tendances)

FAFIH, *Quel avenir pour les métiers du secteur HCR ? Comprendre et agir aujourd'hui pour relever les défis de demain*, Etude prospective, 2009, disponible sur le site de l'observatoire de l'hôtellerie-restauration (www.fafiec.fr)

François-Marsal F., *Le métier de Conseiller en patrimoine dans les banques*, Observatoire des métiers de la Banque, Collection études-métiers, septembre 2012, disponible sur le site de l'observatoire (www.metiers-banque.org)

Observatoire des métiers de la presse, *Les métiers de la presse : quelles activités ? quelles compétences pour demain ?* Synthèse des réflexions des groupes de travail « Prospective Métiers », octobre 2011, disponible sur le site de l'observatoire (www.metiers-presse.org)

Observatoire des métiers de la presse et AFDAS, *Les nouvelles fonctions en presse et les actions d'accompagnement*, Synthèse des réflexions des groupes de travail, mai 2013, disponible sur le site de l'observatoire (www.metiers-presse.org)

Observatoire de l'évolution des métiers de l'Assurance, *Baromètre prospectif (2013-2018) de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance*, juin 2013, disponible sur le site de l'observatoire, ainsi que toutes les études métiers mises en ligne depuis 15 ans (www.metiers-assurances.org)

Chapitre III – La prospective de l’emploi

Conformément à leur intitulé, le cœur de la mission des OPMQ est la prospective des métiers et des qualifications. Pour autant, l’emploi constitue une préoccupation montante, antérieure pour nombre d’observatoires à la crise financière et économique de 2008-2009 mais qui s’est considérablement renforcée depuis et tend à se généraliser, ce qui pose la question des démarches et méthodes en matière de prospective de l’emploi mais également de l’articulation de la prospective de l’emploi avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

1 - La prospective de l’emploi

En matière d’emploi, les registres d’anticipation distinguent entre la prévision de court terme de l’évolution de l’emploi par métiers (1 à 3 ans) et la prospective de moyen long terme (10 ans) et les méthodes de projection diffèrent radicalement (baromètres annuels, extrapolation de séries statistiques, recours à des modèles économétriques macro-sectoriels). Schématiquement, les observatoires des secteurs et branches qui ne sont pas confrontés à des problématiques de restructuration et de destruction d’emplois mais à un turn over plus ou moins chronique et à des tensions sur les recrutements dans certains métiers privilégient la prospective des métiers et, parfois, la prospective des besoins en renouvellement de la main d’œuvre et des besoins en formation, initiale et continue. Leur registre d’anticipation est la prévision et les outils qu’ils mettent en place de type « tableaux de bord » ou « baromètre ». A l’inverse, les observatoires des branches confrontées, de manière conjoncturelle ou structurelle, à des restructurations ou à une décroissance des effectifs tendent à prolonger les démarches prévisionnelles (GPEC) par des exercices de prospective de l’emploi dont l’objectif est de chiffrer l’impact sur l’emploi des différents scénarios réalisés dans le cadre de la prospective du secteur.

En ce qui concerne les démarches, méthodes et outils de la prospective de l’emploi, les travaux présentés dans le cadre du groupe de travail ont mis en évidence des pratiques fortement différenciées :

- Les observatoires qui privilégient la prospective des métiers intègrent parfois, lorsque le besoin s’en fait ressentir compte-tenu de la situation de l’emploi dans la branche, un volet prévisionnel, le plus souvent réalisé à partir de méthodologies qualitatives ;
- Les observatoires qui centrent leur exercice sur la prospective de l’emploi et/ou des besoins en renouvellement de la main d’œuvre, privilégient parfois le recours à des prestataires spécialisés dans la modélisation économétrique ;
- Les observatoires qui choisissent de réaliser l’exercice en interne, ou avec l’appui d’un prestataire extérieur spécialisé dans les problématiques du secteur mais ne maîtrisant pas nécessairement les outils économétriques, réalisent eux-mêmes les projections d’emploi et d’effectifs à partir des données disponibles au sein de l’observatoire.

1.1 - La prospective « qualitative » de l’emploi

Certains exercices de prospective des métiers et qualifications réalisés par les observatoires de branche comportent un volet relatif à l’évolution de l’emploi dans les métiers étudiés, sans pour autant comporter de dimension statistique ou économétrique :

- La prospective du secteur repose sur l’identification des tendances d’évolution, sans être nécessairement scénarisée ;
- La prospective des métiers – qui constitue le cœur de l’exercice – repose sur des méthodes qualitatives classiques (enquêtes, entretiens avec des titulaires d’emplois et/ou leur environnement hiérarchique, analyses des emplois-métiers) ;
- L’évolution de l’emploi – lorsqu’elle est intégrée à ce type d’exercice – vise non pas à réaliser des projections d’emplois à moyen long terme mais à estimer les tendances

d'évolution des effectifs dans les métiers étudiés (en hausse, en baisse, stable), soit sur la base d'enquêtes ad hoc (voir encadré ci-dessous), soit dans le cadre d'outils de types « tableau de bord » ou « baromètre de l'emploi » renseignés par des professionnels et/ou des experts du secteur (voir supra, chapitre III l'encadré consacré aux outils mis en place par l'observatoire des métiers de l'assurance).

« Quel avenir pour les métiers de la restauration collective ? »

A la demande du FAFIH (OPCA de l'industrie hôtelière), l'Observatoire a confié un cabinet de consultants spécialisé sur les marchés de la consommation hors domicile la réalisation d'une étude prospective sur l'avenir de la restauration collective à l'horizon 2020. Le cahier des charges distingue des objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Les objectifs quantitatifs de l'étude consistent à :

- Mesurer les évolutions prévues dans les collectivités françaises dans les prochaines années et notamment au niveau de l'organisation du travail de restauration et des emplois occupés.
- Mesurer la perception des évolutions générales de la restauration collective par ses acteurs et hiérarchiser les craintes et les attentes.
- Déterminer si les emplois repères sont en phase avec les grandes tendances d'évolution de la restauration collective à 10-15 ans.
- **Evaluer les perspectives d'évolution quantitative par type d'emploi.**

Les objectifs qualitatifs consistent à :

- Identifier les grands axes d'orientation des évolutions du secteur de la restauration collective en France au cours des 10 à 15 prochaines années.
- Comprendre et hiérarchiser les facteurs qui sous-tendent ces évolutions.
- Déterminer les répercussions concrètes de ces évolutions pour les emplois du secteur : organisation du travail, tâches, compétences, besoins de formation, etc.
- Préciser les répercussions quantitatives de ces évolutions sur les emplois : de plus en plus ou de moins en moins d'emplois occupés selon les métiers.
- Identifier les atouts, les manques et les besoins des emplois du secteur de la restauration collective en France par rapport à ces évolutions.

Champ et caractéristiques du secteur de la restauration collective

La restauration collective s'adresse aux personnels des entreprises, collectivités et administrations afin de leur permettre de déjeuner sur place à prix réduit.

Structuration du champ :

- L'enseignement (crèches, maternelles, primaires, collèges, lycées, universités, écoles supérieures, formation continue, etc.)
- La santé (hôpitaux, cliniques, centres de remise en forme)
- Le travail (entreprises, administrations)
- Le 3^{ème} âge (maisons de retraite ou foyer, résidences, maintien à domicile)

Modes de gestion :

- Concédée à une société de restauration : la collectivité achète les repas à une entreprise commerciale (32%)
- Directe ou autogérée : restaurations autonomes gérés directement par les entreprises et les administrations (68%) ;

Modes de distribution :

- Directe : les plats sont consommés sans délais, à proximité immédiate du lieu où ils sont préparés.
- Différée : les plats sont préparés en « cuisine centrale » et acheminés ensuite soit en liaison chaude (la consommation doit intervenir le jour même de la cuisson), soit en liaison froide (les plats sont conditionnés, stockés et transportés réfrigérés puis remis en température immédiatement avant distribution au client final).

Méthodologies d'enquêtes quantitatives et qualitatives :

La phase quantitative a été réalisée sous la forme de trois enquêtes :

- Une enquête par téléphone auprès des responsables de restauration (gérants et chefs de cuisine) des différents segments de la restauration collective.
- Une enquête complémentaire par internet auprès des responsables de restauration membres du panel Collectivités du cabinet prestataire.
- Une enquête par téléphone auprès d'un échantillon de décideurs financiers : directeurs d'établissements indépendants ou personnes participant à l'élaboration des cahiers des charges et des appels d'offres parmi les collectivités et entreprises clientes des sociétés de restauration collective (restauration concédée).

Les entretiens ont été réalisés par des enquêteurs professionnels, membre du cabinet prestataire, à l'aide d'un questionnaire d'enquête adapté à chacune des trois enquêtes et préalablement validé par le FAFIH et la branche et le syndicat national de la restauration collective (SNRC). Au total, 935 entretiens avec des responsables de restauration collective ont été réalisés entre novembre et décembre 2009. En parallèle, 49 entretiens ont été conduits avec des clients de sociétés en restauration concédée (SRC).

La phase qualitative a été réalisée principalement sous la forme d'entretiens semi-directifs avec des responsables de restaurants (managers, chefs de cuisine, chefs gérants, responsables de sites) en collectivité, des employés des structures elles-mêmes (restauration autogérée) ou services de restauration concédée (SRC), à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif préalablement validé par le FAFIH. 27 entretiens ont été réalisés en deux temps, avec un réaménagement du questionnaire à l'issue de la première phase, auxquels s'ajoutent 6 entretiens non directifs, réalisés par l'encadrement du cabinet prestataire avec des experts et des observateurs privilégiés des collectivités, et 5 entretiens avec des clients de sociétés en restauration concédée (donneurs d'ordres, décideurs des marchés).

Principaux résultats

Les résultats de l'enquête quantitative ne sont pas de nature véritablement prospective, ils constituent plutôt une sorte de panorama de l'activité et de l'emploi dans le secteur, avec des zooms sur les sociétés en restauration concédée (SRC) :

- activité : poids des différents segments, part des différents modes de gestion, volume d'activité mesuré par le nombre de repas servis par jour et par an (pour les différents segments, selon les modes de gestion et selon les modes de distribution)
- emploi : part des différents métiers dans les effectifs du secteur (ex. cuisinier 58%) ; effectif moyen par type de restaurant (ex. 16 en cuisine centrale contre 7 en maison de retraite) ; carence d'effectifs (ex. cuisiniers, plongeurs) ; besoins de formation (ex. serveur), ces données étant ventilées par segments et/ou modes d'organisation et de distribution.

Ce panorama est prolongé par un ensemble d'évolutions quantitatives à 10-15 ans identifiés à partir des avis des professionnels interrogés :

- Tendance à la hausse du nombre de repas préparés (50% des avis) ;
- Perception contrastée des tendances d'évolution des effectifs (32% envisagent une orientation à la baisse, 22% une progression et 10% une stabilité) ;
- Une perception paradoxale des évolutions croisées de l'activité et de l'emploi : plus les structures ont des effectifs importants, plus elles envisagent une augmentation du nombre de repas préparés à l'avenir, et plus elles ont tendance à penser que les effectifs vont encore baisser à un horizon de 10-15 ans.
- Le secteur du travail (entreprises et administrations) est le seul à envisager une diminution du volume de repas préparés, et plus encore une baisse des effectifs.
- Le pessimisme du secteur du travail se répercute sur les sociétés en restauration concédées (SRC) qui considèrent, plus nettement que le secteur autogéré, que le

volume des repas préparés devrait diminuer à moyen terme, tout en estimant que les effectifs devraient rester stables.

Les résultats de l'étude qualitative portent en premier lieu sur les grandes tendances d'évolution de la restauration collective, présentés comme « des facteurs qui pourraient constituer des freins si des réponses adaptés n'étaient pas fournies » :

- La baisse régulière des budgets consacrés à l'alimentation par les collectivités grève la demande, diminue les marges et pèse sur les salaires, moins attractifs que dans la restauration commerciale ; la préférence pour les tickets-repas menace la restauration collective dans les entreprises et les administrations ;
- Le renforcement de la réglementation liée à l'hygiène et à la sécurité alimentaire impacte directement les process et nécessite un ajustement permanent des méthodes de travail ;
- La désaffection générale des métiers de service rend difficiles les recrutements ;
- Les fluctuations des coûts matières réduit les marges ;
- Le déficit d'image de la restauration collective, associé dans l'esprit des consommateurs à la cuisine industrielle et à l'industrie agroalimentaire ;
- A l'inverse, les évolutions démographiques (natalité, vieillissement) et sociales (couples bi-actifs, familles monoparentales) favorisent la fréquentation des restaurants de collectivité.
- En ce qui concerne les sociétés en restauration concédée (SRC), le poids du secteur autogéré leur laisse de larges perspectives de développement.

En ce qui concerne les professionnels du secteur, les constats sont sans concession :

- Raréfaction des compétences culinaires traditionnelles (cuire, découper...) ;
- Diminution générationnelle des professionnels les plus qualifiés ;
- Formation initiale de moindre qualité qu'hier ;
- Hausse des employés non qualifiés : employés de restauration et agents publics ;
- Conditions de travail attirant davantage les non qualifiés ;
- Postes en voie de disparitions : les postes « traditionnels » de cuisine ;
- Postes émergents : les employés polyvalents de production (cuisine centrale) et de logistique (magasiniers, livreurs), ainsi que les postes liés à la sécurité alimentaire et aux procédures qualité (diététicien, responsable qualité, chargé d'hygiène alimentaire) ;
- Développement de l'importance des spécialistes (hygiène, alimentation, gestion).

En ce qui concerne l'organisation du travail, les besoins en compétences et la formation : les préconisations vont dans le sens d'une plus grande polyvalence :

- Rechercher l'adaptation des tâches aux nouveaux profils non qualifiés ;
- Encourager la polyvalence des métiers traditionnels et spécialiser les métiers émergents ;
- Repenser l'organisation du travail en 6 pôles : approvisionnement et logistique, hygiène et sécurité alimentaire, production centrale, service de restauration, préparations froides, cuisine ;
- Revenir sur les inégalités en matière de formation selon les segments (santé, éducation, travail, vieillesse) ;
- Comblent les carences sur les formations culinaires traditionnelles.

1.2 – La quantification des effets des scénarios sur l’emploi et les effectifs

Rares sont les exercices de prospective sectorielle des métiers et qualifications qui n’intègrent pas un chiffrage des effets sur l’emploi et les effectifs des différents scénarios retenus dans le cadre de l’exercice de prospective du secteur. Or ce chiffrage nécessite de réaliser des projections d’emplois, un exercice que les OPMQ maîtrisent rarement. Certains le sous-traient à des prestataires spécialisés, d’autres le réalisent conjointement avec leur prestataire, certains s’attachent à réaliser les projections d’emplois en interne et sans recourir aux outils économétriques.

1.2.1 - L’externalisation des projections d’emplois

Certains OPMQ, à l’instar de l’Observatoire des métiers de la métallurgie pour le CEP de la métallurgie (voir supra chapitre II), font le choix de recourir à des prestataires comme le BIPE conseil, spécialisé dans la modélisation économétrique (voir supra chapitre I).

Le chiffrage des scénarios

Quel que soit le scénario, les projections d’emplois à l’horizon 2020 sur l’ensemble de la métallurgie réalisées à partir du modèle intersectoriel DIVA aboutissent à des résultats négatifs :

- Scénario central : - 16 800 emplois par an,
- Scénario bas : - 22 900 emplois par an,
- Scénario haut : - 7 000 emplois par an.

1.2.2 - La réalisation de projections d’emplois par le prestataire à partir des données de l’observatoire

Certains observatoires ont la particularité de réaliser en interne tout ou partie des études prospectives, en s’appuyant le cas échéant sur les services d’un prestataire spécialisé dans l’analyse économique du secteur considéré, ce qui est le cas de l’observatoire des entreprises du médicament. En effet, la répétition des exercices prospectifs au fil des années a permis à l’observatoire, en lien étroit avec ses différents prestataires, de faire évoluer sa méthodologie sur différents points et notamment dans le domaine de la statistique et des projections en matière d’emploi et d’effectifs. En particulier, le CEP réalisé en 2011 dans le champ de la filière des industries de santé met en œuvre une méthodologie statistique originale consistant à élaborer une « base de données sur l’emploi par branche professionnelle, filière métiers et région », à partir de la combinaison de données issues de la statistique publique (méthode descendante) et des données endogènes fournies par les entreprises du secteur (méthode ascendante) :

- Le recours à la statistique publique permet d’assurer la mise en cohérence des données institutionnelles et des données endogènes, ainsi que la construction de séries chronologiques longues sur les effectifs (1995-2010) ;
- La transposition des données fournies par les entreprises permet de disposer de données exploitables permettant d’affiner l’estimation de la structure sectorielle de l’emploi au niveau national et régional.

Cette base de données est structurée à partir de tables de passages entre la nomenclature NAF et les catégories et sous-catégories constitutives de la filière des industries de santé (pharmacie humaine, santé animale, diagnostic, etc.)

Le fait de disposer de séries rétrospectives longues a permis ensuite de réaliser des projections d’emplois et d’effectifs dans le cadre d’un scénario tendanciel (prolongation de l’existant) encadré par les deux scénarios retenus dans le cadre du CEP (scénario tendanciel et scénario volontariste), au niveau de la filière des industries de santé, pour chacune de ses composantes et par grandes familles de métiers (R&D, production, commercialisation).

L'impact de chaque scénario a ainsi été évalué par sous-segments d'effectifs, puis projeté à 2020, à partir d'hypothèses s'appuyant sur des bases de données statistiques historiques, sur des situations similaires survenues dans d'autres pays et/ou d'autres secteurs..., et sur les décisions déjà annoncées par certains acteurs du secteur (investissements, réorganisations, suppression de postes). Des hypothèses et projections d'effectifs ont ensuite été discutées en ateliers avec les directeurs généraux et DRH des entreprises consultées dans le cadre de l'étude, et lors d'un comité de pilotage associant l'ensemble des partenaires y ayant participé.

Les projections d'emploi réalisées dans le cadre du CEP des industries de santé

Le CEP retient deux scénarios sur la base desquels sont réalisées les projections d'emplois, à l'échelle de la filière des industries de santé, pour chacune de ses composantes et par grandes familles de métiers.

Les résultats généraux sont les suivants :

- le **scénario tendanciel (statu quo)** se traduirait par une baisse de l'emploi jusqu'en 2015 et une chute de l'emploi entre 2015 et 2020 (- 32 000 postes à l'échelle de l'industrie du médicament).
- le **scénario volontariste (stratégique)** permettrait de limiter la baisse des effectifs jusqu'en 2015 (- 6 000 postes dans l'industrie du médicament) compensée par une hausse dans les autres composantes de la filière des industries de santé.

Les résultats par familles de métiers sont les suivants :

Métiers de la R&D (13% des emplois de la filière) :

- le scénario tendanciel (concentration de la R&D par les entreprises françaises et rapatriement par les entreprises étrangères) provoquerait une baisse de l'emploi dans les métiers de la R&D (- 1 000 postes jusqu'en 2015) et une stagnation dans les biotechnologies.
- Le scénario volontariste (renforcement des centres d'excellence français et concentration sur des aires thérapeutiques d'avenir) permettrait un maintien et un redémarrage de l'emploi (+ 15 000 postes jusqu'en 2015).

Métiers de la production (45% des emplois)

- Le scénario tendanciel (installation des sites de production au plus près des marchés émergents, gains de productivité sur les sites français) se traduirait par une forte décroissance de l'emploi (- 5 500 postes).
- Le scénario volontariste (gain de parts de marché en Europe, hausses de volume compensant en partie les pertes d'emplois dues aux gains de productivité) permettrait de limiter les pertes (- 3 300 postes).

Métiers de la commercialisation (22% des emplois, dont une majorité de visiteurs médicaux)

- Le scénario tendanciel (baisse de l'emploi liée aux enjeux de maîtrise des dépenses de santé, à la réglementation et à la chute des brevets) provoquerait une nouvelle baisse de l'emploi chez les visiteurs médicaux (- 3 000).
- Le scénario volontariste (évolution des métiers vers le conseil et le service, spécialisation sur les aires thérapeutiques hospitalières, diversification des cibles commerciales) permettrait de contenir la baisse (- 2 000).

1.2.3 L'internalisation des projections d'emplois

A l'instar de l'Observatoire des entreprises du médicament, l'Observatoire des services de l'automobile dispose de séries statistiques longues sur l'emploi et les effectifs de la branche, qui lui ont permis de réaliser par lui-même les projections d'emploi correspondant aux deux scénarios retenus dans le cadre de leur exercice de prospective des métiers et qualifications.

Les projections d'emplois réalisées par l'Observatoire des services de l'automobile

L'élaboration des scénarios (dont la démarche a été présentée dans le cadre du chapitre II) a pour objectif de borner les évolutions possibles des besoins en recrutements à dix ans.

Pour mémoire :

- le premier scénario, nommé « Electro » s'appuie sur une conjoncture économique favorable et une consommation soutenue des ménages ;
- le second scénario, intitulé « Carrosse » s'appuie sur une conjoncture économique médiocre limitant les capacités de consommation des ménages.

Scénario « Electro » :

- prix du pétrole stable ;
- consommation automobile des ménages soutenue ;
- développement des ventes de véhicules neufs, motos et accessoires.

Scénario « Carrosse » :

- augmentation du prix du pétrole ;
- dégradation de la consommation automobile des ménages ;
- vieillissement du parc de véhicules en circulation et développement des activités d'entretien et de réparation.

Chaque scénario est associé à un sous-scénario en fonction des arbitrages des entreprises entre promotion interne (**Outsider**) et recrutement externe (**Insider**), ce qui permet de borner les projections en matière d'emplois et de recrutements à partir de quatre scénarios :

- Electro Outsider : besoins de main d'œuvre élevés et recrutements externes ;
- Electro Insider : besoins de main d'œuvre très élevés et promotions internes ;
- Carrosse Outsider : besoins de main d'œuvre très faibles et recrutements externes ;
- Carrosse Insider : besoins de main d'œuvre très faibles et promotions internes.

L'impact de ces quatre scénarios sur l'emploi est évalué pour chaque sous-secteur en fonction de ses caractéristiques propres :

- La situation de l'emploi dans le **commerce de l'automobile** est considérée comme défavorable à terme, quel que soit le scénario retenu en raison de sa sensibilité aux évolutions conjoncturelles. Les projections opérées par l'observatoire sont logiquement contrastées, comprises entre + 0,5% (Electro) et -1,5% (Carrosse).
- A l'inverse, dans **l'entretien et la réparation automobile**, dont les effectifs connaissent une croissance régulière depuis les années 1990 (+3% par an), le scénario favorable au secteur (Carrosse) est considéré comme tendanciel, et le scénario défavorable (Electro), parce que fondé sur l'hypothèse d'un renouvellement important du parc automobile, prévoit une croissance de l'emploi de 1% par an.
- Dans le **commerce de détail d'équipements automobiles**, dont les effectifs ont également connu une croissance régulière au cours des vingt dernières années, l'incertitude sur les comportements de consommation des ménages et sur les choix stratégiques des entreprises conduit à établir des projections allant de -1% (Electro) à + 1% (Carrosse).
- L'emploi devrait continuer à croître dans le **commerce de motocycles** malgré un risque conjoncturel important, de + 3,5% (Electro) à + 1,5% (Carrosse).
- Enfin, la baisse structurelle des effectifs dans le **commerce des carburants** devrait se poursuivre à un rythme plus ou moins élevé selon les scénarios, compris entre - 2% (Electro) et - 4% (Carrosse).

2 – Prospective et GPEC

La prospective des métiers et qualifications et la GPEC n'ont ni les mêmes finalités ni les mêmes usages mais elles ont en commun de chercher à anticiper les évolutions des métiers pour prévenir les conséquences de ces évolutions :

- la GPEC vise à anticiper l'évolution qualitative et quantitative des métiers et de l'emploi à court moyen terme (1 à 3 ans), au niveau national, régional ou territorial, pour favoriser l'adaptation des salariés et le pilotage de la formation ;
- la prospective étudie l'évolution des métiers à moyen long terme (5 à 10 ans) pour analyser la déformation de la structure des qualifications et anticiper les impacts sur les besoins en main d'œuvre, l'appareil de formation initiale et continue et les certifications.

La frontière entre la prospective des métiers et des qualifications et la GPEC est moins thématique qu'épistémologique. La prospective est généralement définie en opposition à la prévision (voir supra, chapitre II), non seulement parce que l'horizon temporel n'est pas le même mais, plus fondamentalement peut-être parce que leurs objets diffèrent : tandis que la GPEC s'attacherait à identifier les compétences et ressources humaines nécessaires à l'entreprise, la prospective aurait pour ambition de repérer les tendances longues des marchés, des organisations et des métiers.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est avant tout un dispositif gestionnaire, une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines des entreprises à court et moyen terme. Un plan de GPEC (voir encadré) vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leur environnement interne et externe.

Les thématiques constitutives d'un plan de GPEC

Un plan de GPEC permet à l'entreprise d'anticiper les conséquences des évolutions liées à ses environnements interne et externe et à ses choix stratégiques. Il a pour finalité de déterminer les actions à mettre en œuvre à court et moyen terme pour faire face à un certain nombre de problématiques :

- résoudre des difficultés de recrutement,
- faire face à un problème de pyramide des âges,
- traiter un problème de sureffectif,
- optimiser les dispositifs de formation,
- développer la qualification des salariés,
- valoriser les compétences individuelles et/ou collectives,
- accompagner les changements dans l'organisation du travail et de la production,
- développer la mobilité professionnelle des salariés,
- favoriser l'implication des salariés dans un projet d'évolution professionnelle,
- anticiper l'adaptation des compétences à l'évolution des emplois,
- maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques,
- améliorer la gestion des carrières,
- réduire les risques et les coûts liés aux déséquilibres de la gestion des ressources humaines.

L'environnement normatif est de plus en plus incitatif à la GPEC :

- Le Code du travail instaure une obligation triennale de négocier sur la GPEC dans les grandes entreprises (300 salariés et plus) et dans les branches professionnelles (voir encadré).
- Les accords nationaux interprofessionnels (ANI) de 2003 et 2009 comportent des incitations au développement de la GPEC et à la GTEC (gestion territoriale des emplois et des compétences).

Sont concernées par l'obligation triennale de GPEC :

- Les entreprises qui emploient au moins 300 salariés,
- Les entreprises de dimension communautaire employant au moins 150 salariés en France.

La négociation triennale sur la GPEC porte obligatoirement sur deux points :

- Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires.
- La mise en place d'un dispositif de GPEC ainsi que les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier de formation et d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

Négociation triennale de branche sur la GPEC

Aux termes de l'article L2241-6 du Code du travail, « les organisations se réunissent tous les trois ans pour négocier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au niveau des branches professionnelles ».

L'article R2241-9 précise que « la négociation sur les priorités, les objectifs et les moyens de la formation professionnelle doit porter sur les actions de formation mises en œuvre pour assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois, au développement de leurs compétences, ainsi que sur la gestion prévisionnelle des emplois des entreprises de la branche compte tenu de l'évolution prévisible de ses métiers ».

Par ailleurs, la loi du 24 décembre 2009 (article L2241-6 du Code du travail) établit une liste de thèmes de la négociation triennale sur la formation dans les branches professionnelles qui reprend les principaux thèmes évoqués dans l'accord national interprofessionnel du 5 octobre 2009 (égalité d'accès à la formation, portabilité du DIF, VAE, etc.). Cette liste est étendue par l'article R2241-9 du Code du travail qui précise que la négociation porte notamment sur « les conditions de mise en place d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications et d'examen par la Commission paritaire nationale de l'emploi de l'évolution quantitative et qualitative des emplois et des qualifications professionnelles ».

Négociation d'entreprise sur la GPEC

L'article L2242-15 du Code du travail fait figurer, parmi les thèmes de la négociation triennale obligatoire dans les entreprises de 300 salariés et plus, « la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ».

Par ailleurs, le Code du travail fait figurer la durée et l'organisation du temps de travail parmi les thèmes de la négociation annuelle obligatoire dans les entreprises ayant une section syndicale et précise que « cette négociation est l'occasion de l'examen par les parties de l'évolution de l'emploi dans l'entreprise ».

Conformément à leur intitulé, le cœur de la mission des OPMQ est bien la prospective des métiers et des qualifications. Pour autant, l'emploi constitue une préoccupation montante, ce qui pose la question de l'articulation de la prospective des métiers et qualifications avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

En pratique, le développement de la GPEC contribue à élargir le champ d'intervention des observatoires de branche et à faire évoluer leurs missions de la prospective « nationale » des métiers et des qualifications vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), à partir d'entrées multiples : catégorielle (une catégorie d'emplois), professionnelle (un métier ou une profession), territoriale (une zone d'emploi).

Au regard de cet élargissement, et en fonction de la situation de l'emploi dans les différentes branches, on observe deux types de positionnement de la part des observatoires :

- Les observatoires des branches qui n'ont pas de problème de chômage structurel ou récurrent, ou qui connaissent des tensions sur les recrutements dans certains métiers privilégient la prospective qualitative, complétée le cas échéant par des exercices de prévision de l'évolution de l'emploi à court ou moyen terme de type tableaux de bord ou baromètres (Banque, Assurances, Hôtellerie Restauration, BTP).
- Les observatoires des branches structurellement confrontées au chômage et aux reconversions, ou plus récemment affectées par la crise financière et économique (2008-2009) et la crise de la dette (2010) sont pris en tension entre deux logiques :
 - o mesurer les effets à court terme de la crise sur l'activité, les entreprises, l'emploi, les métiers et les compétences, dans une perspective de GPEC, pour accompagner les reconversions ;
 - o envisager le moyen long terme, dans une démarche plus prospective, pour élargir la focale et passer de la prévention des restructurations à l'anticipation des mutations industrielles (Médicament ; Informatique, Ingénierie, Etudes, Conseil ; Métallurgie).

Au sein du second groupe, l'observatoire du Médicament et l'OPIIEC jouent en quelque sorte à front renversé, le premier ayant une pratique ancienne de la prospective, prolongée en tant que besoin par des exercices de GPEC, le second ayant multiplié au cours des dernières années les études sur la GPEC et souhaitant élargir la focale pour aller vers la prospective de l'emploi et des métiers.

2.1 - De la prospective à la GPEC

L'observatoire des métiers du médicament a pour mission première d'anticiper et analyser l'évolution qualitative et quantitative des métiers et de l'emploi, au niveau national et au niveau régional et territorial. Depuis sa création, en 1994, il développe deux grands ensembles de travaux :

- Des études sectorielles globales (CEP, études prospectives, études métiers) ;
- Des études thématiques, régionales ou micro-sectorielles (CEP régionaux, études prospectives régionales, études prospective emploi-formation).

Dans les deux cas, lorsque des exercices de GPEC sont engagés, c'est dans le cadre, ou dans le prolongement d'une étude prospective.

Une étude de GPEC « catégorielle » : les visiteurs médicaux

Une étude prospective sectorielle nationale réalisée en 2004 ayant souligné un risque pesant sur l'emploi des visiteurs médicaux, une étude spécifique a été confiée à l'observatoire sur l'employabilité de cette catégorie d'emploi, notamment pour établir des aires de mobilité professionnelle au sein des entreprises, de la branche et en dehors.

L'étude a été réalisée à partir de la consultation de près de 400 visiteurs médicaux et a débouché sur plusieurs types d'actions :

- La création d'un outil d'orientation professionnelle des visiteurs médicaux (2008) définissant près de 70 « passerelles » vers d'autres métiers dans la pharmacie, la santé et « hors santé » ;
- Le montage d'actions de formation collectives et individuelles, en lien avec le parcours professionnel choisi (évolution au sein du métier ou reconversion) ;
- La rénovation du titre de formation initiale Visiteur Médical.

Les partenaires sociaux étant associés aux travaux de l'observatoire, dont le comité de pilotage est paritaire depuis 2004, les échanges autour de l'étude ont permis de faire précéder la phase de négociation sur la GPEC des visiteurs médicaux d'une phase de concertation. Depuis lors, le thème de la GPEC mobilise les entreprises et suscite un regain d'intérêt pour les travaux de l'observatoire.

Un exercice expérimental de GPEC territoriale : le CEP de la filière santé

Le récent CEP de la filière des industries de santé (voir supra chapitres II et IV), comporte un volet national et un volet territorial correspondant à un exercice de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences dans les deux zones géographiques françaises qui constituent les deux plus gros bassins d'emploi de la filière des industries de santé après l'Île-de-France (27,7% des effectifs de la filière) : la région Rhône-Alpes (13,7%) et l'ensemble formé par les régions Normandie (7,7%) et Centre (9,2%). L'objectif, très opérationnel, est de « mettre en place une démarche prospective expérimentale d'anticipation de l'évolution des compétences et de l'emploi sur deux bassins d'emploi afin de prévenir les mutations industrielles et le cas échéant les reconversions possibles ».

Les deux exercices n'ont pas été conduits de manière séparée mais articulée.

La « maille » nationale a été privilégiée pour l'anticipation des évolutions de la filière et des métiers :

- Réaliser un état des lieux économique de la filière des industries de santé :
 - o Analyse économique des industries de santé,
 - o Identification des atouts et faiblesses des entreprises des industries de santé,
 - o Examiner les critères de compétitivité.
- Réaliser un état des lieux démographiques des industries de santé dans leur ensemble.
- Identifier les mutations des industries de santé :
 - o Facteurs probables d'évolution des industries de santé en termes scientifiques, technologiques, économiques, réglementaires, géographiques.
 - o Facteurs de risque sur l'emploi et perspectives nouvelles.
- Dégager des scénarii de prospective qualitative et quantitative des emplois par famille de métiers à 5 à 10 ans.
- Proposer une stratégie RH d'accompagnement des évolutions.

La « maille » territoriale (bassin d'emploi) est privilégiée la définition de plans d'action et envisager la question des mobilités :

- Etablir un état des lieux économique et démographique des entreprises de la zone géographique Rhône-Alpes et Centre / Normandie.
- Identifier les secteurs d'activité en croissance ou ayant des besoins de recrutement sur la zone géographique.
- Mettre en place un plan d'action de type GPEC territoriale, c'est-à-dire établir les actions à mettre en œuvre définies par les comités de pilotage régionaux à partir :
 - o des résultats de l'étude prospective nationale et les scénarii identifiés,
 - o et des caractéristiques de la filière et du tissu économique des deux zones géographiques.

Au plan de la méthode, le volet régional du CEP a été conduit sur la base :

- des études existantes,
- d'une étude documentaire ad hoc,
- d'entretiens avec un panel représentatif de dirigeants d'entreprises,
- de groupes de travail.

Principaux résultats du volet Rhône-Alpes

Diagnostic : un écosystème très favorable (concentration des acteurs scientifiques, hospitaliers et industriels) à consolider par des actions volontaristes.

Préconisations économiques :

- améliorer les échanges au sein des pôles de compétitivité (Lyonbiopôle) et de la trentaine de projets d'investissement d'Avenir ;
- encourager les synergies entre les différents secteurs de pointe des industries de santé en pointe dans la région (vaccins, biotechnologies, microbiologie, santé animale) ;
- conserver l'avance des entreprises de la région dans le domaine des biotechnologies ;
- soutenir l'export.

Préconisations RH et formation :

- mettre en réseau interentreprises les problématiques de GPEC ;
- mettre en place un dispositif interentreprises de formation et demutualisation des compétences ;
- promouvoir auprès des salariés les outils de la branche (CQP et outils de la FTLV) ;
- centraliser les offres d'emploi sectorielles au niveau régional ;
- ouvrir aux PME les formations créées par les grandes entreprises.

Principaux résultats du volet Normandie-Centre

Diagnostic : un écosystème favorables (présence d'acteurs hospitaliers) mais à consolider car la région est une terre de production pharmaceutique « traditionnelle » en sous-traitance des grands laboratoires.

Préconisations économiques :

- Soutenir la production traditionnelle et l'export.
- Restructurer et repositionner le tissu industriel sur les segments les attractifs ou de niches (ex. biosimilaires).
- Renforcer la concentration et la professionnalisation des sous-traitants de production.

Préconisations RH :

- Développer l'attractivité du territoire, de la filière et des métiers stratégiques (ex. favoriser les transferts de compétence de la grande entreprise vers les PME pour faciliter l'insertion des jeunes via l'apprentissage et l'alternance).
- Mettre en place une gestion active des emplois et des compétences pour sécuriser les parcours professionnels.

2.2 – De la GPEC à la prospective

L'observatoire paritaire des métiers de l'informatique, de l'ingénierie, des études et du conseil (OPIIEC) a été créé en 2000 par les partenaires sociaux de la branche. L'observatoire est une structure de réflexion et de proposition qui répond aux commandes d'études de la CPNEF (commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation) et de la CPCCN (commission paritaire de la convention collective nationale). Ses préconisations en matière de formation sont adressées à la CPNEF et ont pour vocation de l'aider à définir la politique de formation de la branche.

A partir de 2008, l'OPIIEC a été sollicité pour accompagner la mise en œuvre de l'accord national du 3 juillet 2008 sur la GPEC au sein de la branche. L'objectif de l'accord est de mettre en place une démarche permettant aux partenaires sociaux, entreprises et représentants des salariés d'accompagner et de sécuriser les parcours professionnels.

Cette priorité donnée à la GPEC, prolongée par la crise de 2008-2009 dont l'impact sur les donneurs d'ordres des cabinets conseils a été particulièrement sensible, a donné lieu à une succession d'études relevant d'une démarche de GPEC, dont la dernière tente d'articuler démarche prévisionnelle et démarche prospective.

- Une étude sur les impacts de la crise en matière d'économie et d'emploi, avec un horizon de court terme (8 mois) et une méthodologie principalement qualitative ;
- Une étude dite « GPEC » avec un éclairage sur les grands secteurs d'activité de la branche, à un horizon de moyen terme (3 à 5 ans) et une méthodologie surtout qualitative ;
- Une étude prospective portant sur les métiers de la branche (informatique, ingénierie, études et conseil) dans la filière aéronautique : prospective en matière d'activité économique, d'emplois et de compétences, à un horizon de long terme (10 ans), avec des méthodologies qualitatives et quantitatives.

Etude sur les impacts de la crise dans la branche

Commanditée par la CPCCN en 2009 pour mesurer les différents impacts de la crise financière et économique de 2008 sur les entreprises, les métiers et les emplois de la branche, l'étude a été réalisée par un cabinet spécialisé dans les problématiques RH :

- La phase 1 est une étude économique de l'impact de la crise sur l'évolution de la demande : dynamisme des filières économiques clientes de la branche et stratégies des donneurs d'ordre face à la crise, évolution des carnets de commandes.
- La phase 2 est une étude RH sur les perceptions et les stratégies des entreprises de la branche quant aux répercussions de la crise sur leurs métiers, emplois et compétences.

Réalisée dans des délais très courts, au printemps 2009, elle est centrée sur le court terme : 1^{er} trimestre 2009 (connu) et tendances pour le second semestre.

Méthodologie

- Phase 1 : méthodologie quantitative (consolidation et exploitation des données existantes) et qualitative (entretiens auprès de donneurs d'ordre, d'experts sectoriels et/ou de fédérations professionnelles).
- Phase 2 : méthodologie qualitative uniquement (entretiens auprès de DRH d'entreprises de la branche)
- Phase 3 – Préconisations

Actualisation de l'étude initiale

Compte tenu de la persistance de la crise, et par ailleurs des limites rencontrées – notamment la réticence des donneurs d'ordre à communiquer sur leurs stratégies d'achat de prestations – une actualisation a été opérée par le même prestataire un an plus tard (printemps 2010) pour analyser les évolutions survenues entre 2009 et 2010 (1^{er} trimestre 2010) et anticiper les évolutions à horizon de court terme (fin 2010-début 2011).

Méthodologie

La structure et les méthodologies de l'étude sont les mêmes qu'en 2009, permettant une approche longitudinale qui favorise la mesure des évolutions et leurs causes, conjoncturelles ou structurelles. Cependant, un certain renouvellement des panels d'interviewés a été opéré pour relever le nombre d'acheteurs et pallier les refus de réponse.

Etude sur la GPEC dans la branche

A la demande de la CPCCN et suite à l'accord du 3 juillet 2008, une étude a été réalisée en 2010 sur la GPEC dans la branche. Il s'agit d'une première étape dite « de recherche et de compréhension » d'une démarche prévue en trois étapes. L'objectif est d'analyser :

- Les facteurs qui influencent l'environnement de la branche,
- Les nouvelles tendances de la demande des clients,
- Les évolutions impactant les métiers, en transversal dans la branche et par secteurs d'activité,
- L'évolution des besoins en emplois et en compétences,
- D'opérer des préconisations quant à la mise en place d'un dispositif de veille périodique sur les emplois en évolution sensible.

Méthodologie

- Phase 1 : étude des facteurs d'évolution des métiers de la branche.
- Phase 2 : étude des évolutions des besoins clients et de la demande de prestations : enquête clients et prestataires par entretiens.
- Phase 3 : étude des évolutions de l'offre de prestations : enquête en ligne auprès des prestataires (311 réponses pour 2 380 envois).
- Phase 4 : étude des besoins en emplois et compétences.
- Phase 5 : détermination des emplois sensibles aux évolutions identifiées (élaboration d'une fiche de cotation permettant de déterminer les emplois « sensibles » (en développement ou en régression) à surveiller.

Les résultats relatifs à l'impact des évolutions sur les métiers de la branche (informatique, ingénierie, études, conseil) sont présentés à partir d'une distinction entre les dimensions techniques, économiques et sociétales.

Les résultats relatifs à l'impact des évolutions sur les métiers des collaborateurs sont présentés sous la forme d'un tableau synthétique des fiches de cotations.

La correspondance des cotations avec les offres d'emplois correspondant aux métiers de la branche (base APEC) permet de relever la manière dont le marché de l'emploi enregistre plus ou moins rapidement les effets de ces tendances : globalement, la convergence est considérée comme bonne pour les emplois sensibles étudiés.

En conclusion de l'étude sur la GPEC de branche sont identifiés :

- les secteurs professionnels les plus porteurs : les PME, le secteur de la santé, les banques et assurances, les collectivités locales ;
- les compétences à développer prioritairement, formulées en termes de :
 - o connaissances (maîtrise des référentiels ITIL, CMMI...) ;
 - o savoir faire : capacité d'intégration des outils collaboratifs et décisionnels (BI) à l'organisation des clients ; capacité de sécurisation des processus dématérialisés (virtualisation et Cloud computing) ;
 - o qualités requises : sens de la valeur ajoutée dans l'approche clients.

Un renversement de perspective a été opéré par la branche lorsqu'elle a engagé une réflexion sur l'évolution de ses métiers (informatique, ingénierie, études et conseil) dans le périmètre de la filière aéronautique. Contrairement aux études précédentes, marquées par l'attraction de la GPEC, les instances paritaires ont fait le choix de dépasser l'horizon de la prévision pour ancrer la réflexion sur l'avenir des métiers de la branche dans une réflexion prospective sur l'avenir de la filière aéronautique qui constitue l'un de ses principaux donneurs d'ordres.

Etude prospective sur les métiers de la branche dans la filière aéronautique

Dans un contexte de crise de la filière aéronautique en 2008, l'initiative de l'étude émane d'un comité de pilotage paritaire de l'ADEC⁶ aéronautique en Midi-Pyrénées (plan Power 8 d'Airbus et ses impacts sur les prestataires). Après validation par la DGEFP pour l'Etat et par la CPNEF pour la branche, l'étude a pris une dimension nationale. Elle a été réalisée par un cabinet de consultants spécialisé.

Le périmètre retenu est celui de la filière aéronautique (donneurs d'ordre, constructeurs, équipementiers, sous-traitants) et il englobe l'ensemble des métiers de la branche (informatique, ingénierie, études, conseils). L'objectif est double :

- alimenter la réflexion des partenaires sociaux, afin d'élaborer un plan de soutien aux entreprises de la branche impactée par les mutations de la filière aéronautique,
- nourrir les échanges avec les structures de formation initiale et continue, et avec les pouvoirs publics, sur les actions à mettre en œuvre à l'échelle de la branche.

Méthodologie

Phase 1 - Prospective économique à 10 ans (2007-2017) :

- étude prospective macro-économique de l'aéronautique
- étude prospective de « l'ingénierie aéronautique » envisagée au sens large comme l'ensemble de la filière et des métiers de la branche intervenant dans cette filière.

Phase 2 : définition des spécialités techniques de l'ingénierie aéronautique :

- état des lieux de l'emploi dans l'ingénierie aéronautique,
- prospective des besoins en emploi dans l'ingénierie aéronautique en France.

Phase 3 :

- étude des compétences professionnelles,
- bilan prospectif de l'adaptation des compétences aux besoins,
- recommandations d'actions.

De la prospective économique à la prospective de l'emploi

Les grands résultats de la phase 1 sont les suivants :

- Une perspective de croissance forte (5% par an) dans l'ingénierie aéronautique en France à l'horizon 2017 ;
- Des créations d'emplois de l'ordre de 57 000, dont
 - o 53% dans l'ingénierie professionnelle,
 - o 47% dans l'ingénierie intégrée.
- Un hiatus entre la croissance économique prévisionnelle (5% par an entre 2007 et 2017) et la croissance de l'emploi en France (1,1% par an sur la même période).

De la prospective de l'emploi total à la prospective de l'emploi par métiers

La phase 2 a débouché sur les productions et conclusions suivantes :

- Une approche quantitative des besoins en emplois par grandes catégories de métiers à l'horizon 2017 ;
- L'identification des catégories de métiers impactés positivement (croissance prévisionnelle des besoins en emplois par métiers entre 2007 et 2017) ;
- L'identification des catégories d'emplois impactés négativement (décroissance prévisionnelle de besoins en emplois par métiers entre 2007 et 2017).

De la prospective des métiers à la prospective des compétences et à la GPEC

La phase 3 a consisté à réaliser :

- Un bilan de l'adaptation des compétences actuelles des salariés aux besoins de compétences nécessaires pour exercer d'autres fonctions ;
- Une exploration des mobilités professionnelles possibles et la définition d'actions de développement des compétences (formation, tutorat, GPEC).

L'exercice a été réalisé pour les différents métiers relevant des catégories suivantes :

- Techniciens ;
- Ingénieurs et managers de projet
- Chargés d'affaires et administratifs

⁶ Action de développement des compétences. Dispositif public d'appui à la GPEC dans les branches géré par la DGEFP du ministère du travail et les services déconcentrés de l'Etat en région.

Actions mises en œuvre dans le cadre des préconisations (phase 4) :

- En matière de formation continue : mise en place, dans le cadre de l'ADEC, d'actions de formation favorisant la montée en compétence des salariés de niveau III et IV (techniciens) vers le niveau ingénieur (par exemple, montage d'une opération de cursus diplômant en alternance et VAE avec le CNAM) ;
- En matière de formation initiale : décision du CFA Ingénieurs 2000 de lancer, en septembre 2010, une formation en alternance pour les ingénieurs en aéronautique.

Références bibliographiques

Algoé Consultants, *Etude sur les conséquences de l'évolution des activités et de leur marché sur l'évolution des besoins en qualification, compétences et formation*, Synthèse des phases 1 et 2, septembre 2010, OPIIEC, disponible sur le site de l'observatoire (www.fafiec.fr)

Arthur D Little, *L'emploi dans l'industrie pharmaceutique en France, facteurs d'évolution et impact à 10 ans*, LEEM, décembre 2007.

Arthur D. Little, BPI, « *Médicament : la France veut-elle rester une terre de production industrielle ?* », Colloque LEEM-Usine Nouvelle, 4 octobre 2012, disponible sur le site du LEEM (www.leem.org)

Dejoux C., *Gestion des compétences et GPEC*, Dunod, 2013

IFIS (Institut de Formation des Industries de Santé), GPEC, guide méthodologique, LEEM, 2007.

LEEM, *Etude prospective sur les facteurs d'évolution de l'industrie du médicament et leur impact à 10 ans sur l'emploi*, Synthèse du CEP, 2013, disponible sur le site de l'observatoire (www.leem.org)

LEEM, *Etude prospective sur les métiers et l'emploi dans les entreprises du médicament dans 5 à 10 ans : quelle sera la tendance d'évolution face aux défis majeurs du secteur ?*, Synthèse, juin 2005, disponible sur le site de l'observatoire (www.leem.org)

Observatoire de l'Hôtellerie et la Restauration, *Quel avenir pour les métiers de la restauration collective ? Comprendre et agir aujourd'hui pour relever les défis de demain*, Etude prospective, 2010, disponible sur le site de l'observatoire (obsevatoire@fafih.com) ou sur le site de l'OPCA FAFIH (www.fafih.com).

OPIIEC, *Etude des métiers de la branche dans la filière aéronautique*, note de synthèse, juillet 2008, disponible sur le site de l'observatoire (www.fafiec.fr)

Right Management, *Synthèse de l'étude sur la GPEC dans la branche, étape de recherche et de compréhension*, OPIIEC, décembre 2010, disponible sur le site de l'observatoire (www.fafiec.fr)

Chapitre V – La prospective des besoins en renouvellement de la main d’œuvre et en formation

Dans le prolongement de la prospective du secteur et de la prospective de l’emploi, certains exercices conduits ou pilotés par les observatoires de branches envisagent différentes approches relevant de l’anticipation des besoins en renouvellement de la main d’œuvre et des besoins en formation, initiale ou continue :

La **prospective des besoins en renouvellement de la main d’œuvre** consiste à déterminer le volume des postes à pourvoir à un horizon de moyen terme (5 à 10 ans), au niveau global de la branche et/ou par grands niveaux de qualifications (catégories socioprofessionnelles), en prenant en compte l’évolution de l’emploi (solde création/destruction d’emplois), de la population active (départs en fin de carrière) et des mobilités professionnelles (entrées/sorties du secteur, mobilité promotionnelle).

La **prospective des besoins en formation** consiste à évaluer l’effort de formation nécessaire pour former la main d’œuvre appelée à pourvoir les emplois dans les métiers de la branche à moyen terme. A cet égard, il convient d’opérer une distinction notable selon que la prospective porte sur la formation initiale ou continue :

- la **prospective emploi-formation** consiste à estimer, parmi les postes à pourvoir, le nombre de recrutements externes pour mesurer l’effort de **formation continue** que devra fournir la branche chaque année, par métier ou famille des métiers, pour qualifier les nouveaux entrants ;
- la **prospective formation-emploi** a pour objectif d’anticiper la capacité future de l’appareil de **formation initiale** à répondre aux besoins des métiers de la branche.

Parmi les travaux présentés dans le cadre du groupe de travail, deux seulement abordent ces dimensions de la prospective des métiers et qualifications :

- L’étude sur « l’approche prospective des besoins en recrutements dans le commerce et la réparation automobile à l’horizon 2015 », réalisée par l’observatoire de l’ANFA avec le concours du groupe Futuribles et du Céreq.
- Une « étude prospective sur l’évolution des emplois et des métiers de la métallurgie » à l’horizon 2020, alors en cours, aujourd’hui achevée (rapport disponible en ligne sur le site de l’observatoire) : elle a été confiée à deux cabinets, dont le BIPE, connu pour ses travaux de modélisation macro sectorielle.

Ces deux études ont déjà été évoquées, au titre de la démarche d’élaboration des scénarios (chapitre II) et de la réalisation des projections d’emplois (chapitre III). L’objectif poursuivi ici est de montrer jusqu’où il est envisageable d’aller dans le cadre d’exercices de prospective sectorielle des métiers et qualifications et quelles sont les différents objectifs poursuivis par les observatoires de branche, en particulier dans le cadre de la prospective des relations entre formation (initiale et continue) et emploi.

Entre effet, si les démarches et méthodes diffèrent sur nombre de points entre les deux études, leur caractéristique commune est d’aller aussi loin que possible dans l’exercice prospectif : prospective du secteur, de l’emploi, des départs en fin de carrière, des mobilités, des besoins en recrutements (volume des besoins en recrutements exogènes) et en qualifications (structure des besoins par grands niveaux de qualification), prospective de la relation formation-emploi (capacité du système éducatif et/ou de l’appareil de formation de la branche à répondre aux besoins futurs des métiers de la branche).

Les deux exercices diffèrent moins par leur finalité que par la démarche retenue par l'observatoire :

- L'Observatoire des services de l'automobile a choisi de procéder à un exercice internalisé de prospective sectorielle de l'emploi et de besoins en recrutements et qualifications ;
- L'Observatoire de la métallurgie a privilégié l'externalisation, dans le cadre d'un CEP, d'un exercice de prospective sectorielle de l'emploi, des recrutements et de la relation formation-emploi.

Dans les deux cas, la structure de l'exercice distingue quatre volets, dont les deux premiers ont déjà été évoqués dans le cadre des chapitres précédents :

- La prospective du secteur, à partir de la méthode des scénarios (chapitre II).
- La prospective de l'emploi, sur la base de projections permettant d'évaluer l'impact des différents scénarios sur l'évolution de l'emploi et des effectifs (chapitre IV).
- Dans le prolongement de ces deux exercices, la prospective des besoins en renouvellement de la main consiste à déterminer le volume des postes à pourvoir à un horizon de moyen terme, au niveau global de la branche et/ou par grands niveaux de qualification (catégories socioprofessionnelles) en prenant en compte l'évolution de l'emploi (solde création/destruction d'emplois), de la population active (départs en fin de carrière) et des mobilités professionnelles (entrées et sorties du secteur, mobilité promotionnelle).
- La prospective de la relation formation-emploi a pour objectif d'anticiper la capacité de l'appareil de formation de la branche et/ou du système éducatif à répondre aux besoins futurs des métiers de la branche.

Dans un cas (Services de l'automobile), l'élaboration des scénarios a fait l'objet d'une démarche interne à la branche, pilotée par l'observatoire avec l'appui d'organismes extérieures (Futuribles, Céreq). L'objectif était de solliciter l'expertise des acteurs de la branche et de favoriser en retour leur appropriation des problématiques et des enjeux à venir du secteur (voir chapitre II). Les projections d'emplois ont également été réalisées en interne, par l'équipe de l'observatoire, sur la base d'hypothèses formulées avec l'appui de ces mêmes acteurs.

Dans l'autre cas (Métallurgie), les scénarios et les projections d'emplois ont été réalisés par le prestataire (BIPE conseil), dans le cadre de sa méthodologie prospective et de ses outils de modélisation économétrique (modèle intersectoriel DIVA, présenté au chapitre I). L'observatoire des métiers de la métallurgie et les représentants de la branche ont été sollicités en tant que de besoin par le BIPE pour alimenter leur réflexion ou confronter leurs hypothèses.

1- La prospective des besoins en renouvellement de la main d'œuvre

Dans le prolongement des volets précédents (prospective du secteur et prospective de l'emploi), l'exercice consiste à élaborer un modèle de flux des besoins en renouvellement de la main d'œuvre à un horizon de moyen long terme (dix ans). L'objectif est double :

- Quantifier les besoins en recrutements liés aux départs en fin de carrière et à la mobilité intersectorielle, en tenant compte des pratiques de mobilité interne des entreprises.
- Préciser ces besoins par grands niveaux de qualification (CS) et/ou par familles professionnelles (emploi-métiers).

L'anticipation des besoins en qualification s'appuie sur des méthodologies qualitatives (groupes d'experts, entretiens en entreprises, enquêtes téléphoniques, postales, numériques...) portant sur l'impact des transformations technologiques et organisationnelles

sur les métiers et les qualifications correspondantes. L'objectif est de caractériser l'évolution des besoins en qualification correspondant aux principaux métiers ou familles de métiers de la branche.

La quantification des besoins en recrutements externes aux différents niveaux de qualification (d'ouvrier à cadre) et/ou par familles professionnelles fait l'objet de projections scénarisées à partir de l'élaboration d'un modèle de flux reposant sur quatre ensembles de variables :

- Les projections d'emploi (solde création/destruction d'emploi) ;
- Les prévisions de départs en fin de carrière, appuyées sur les modèles disponibles (prospective CAS/COR des départs en fin de carrière ; modèle Calife du BIPE) ;
- La mobilité intersectorielle (extrapolation de l'indicateur de mobilité de l'enquête emploi jusqu'en 2008, exploitation des DADS depuis),
- La promotion interne (données tirées des exploitations statistiques en fonction des sources disponibles, complétées par les entretiens et enquêtes en entreprise sur les pratiques en matière de recrutement, de gestion des carrières et des mobilités).

Deux types de résultats sont attendus :

- Les besoins en effectif global = nombre de départs en fin de carrière + nombre de mobilités intersectorielles avec changement de profession – nombre de suppression d'emplois et/ou + nombre de création d'emplois.
- Les besoins par niveaux de qualification = besoins en effectifs au niveau considéré + nombre de sorties du niveau par promotion avec changement de catégorie d'emploi – nombre d'accès au niveau de qualification par promotion.

Là encore, les deux exercices présentés diffèrent moins par la nature de l'exercice que par la démarche et les outils (empirique et statistique dans le cas de l'ANFA, modélisée et économétrique dans le cas du BIPE).

1.1 – L'estimation des postes à pourvoir

Après avoir projeté les effets des différents scénarios retenus (Electro vs Carrosse) sur l'activité économique et l'emploi, l'objectif de l'étude réalisée par l'Observatoire des services de l'automobile consiste à opérer une estimation des postes à pourvoir chaque années au cours des dix à venir, en prenant en compte, au-delà des créations-destructions d'emploi, les départs en fin de carrière et les mobilités professionnelles intra et intersectorielles.

L'estimation des postes à pourvoir à moyen terme dans la branche des services de l'automobile

L'estimation des départs en fin de carrière

La démarche retenue consiste à appliquer les scénarios à la problématique des départs en fin de carrière :

- Au scénario « Electro » est associée l'hypothèse de départs en fin de carrière précoces (entre 59 et 61 ans selon les CS), ce qui accroît l'estimation des besoins en recrutements.
- Au scénario « Carrosse » est associée l'hypothèse de départs en fin de carrière plus tardifs (entre 60 et 63 ans selon les CS), ce qui réduit l'estimation.

La prise en compte des mobilités professionnelles intra et inter-sectorielles

La dernière étape passe par l'intégration aux scénarios des effets de la mobilité promotionnelle (mobilité intra sectorielle ascendante, mesurée par le changement de CS), plus ou moins soutenues en fonction des politiques RH des entreprises et de la conjoncture,

et qui jouent non pas sur le volume des besoins en recrutement mais sur la structure des recrutements par grands niveaux de qualifications (d'ouvrier à cadre).

Chaque scénario est ainsi associé à un sous-scénario (outsider / insider) en fonction d'un niveau plus ou moins élevé des promotions professionnelles :

- Un scénario Electro Outsider : besoins de main d'oeuvre élevés et recrutements externes.
- Un scénario Electro Insider : besoins de main d'oeuvre très élevés et promotions internes.
- Un scénario Carrosse Outsider : besoins de main d'oeuvre très faibles et recrutements externes
- Un scénario Carrosserie Insider : besoins de main d'oeuvre très faibles et promotions

Ces projections ont été rendues possibles par la constitution de séries statistiques en amont de l'exercice.

Séries longues sur les indicateurs pertinents pour évaluer les besoins en recrutements exogènes

Evaluer les besoins de recrutements à moyen terme (pour mesurer les besoins de formation et de qualification correspondant) suppose de disposer de données statistiques et de séries chronologiques sur les mobilités et les départs en fin de carrière :

- Evolution du nombre de salariés d'une année sur l'autre (source Unedic)
- Evolution des départs en fin de carrière (Prospective CAS/COR des départs en fin de carrière à l'horizon 2015)
- Evolution des catégories socioprofessionnelles (Insee DADS)
- Evolution de la mobilité externe (Insee Enquête Emploi 1995-2002)
- Evolution de la mobilité interne/promotionnelle (Insee Enquête Emploi 1995-2002)

NB – La nouvelle enquête Emploi de l'Insee, disponible à partir de 2002, ne permet plus de renseigner les indicateurs de mobilité intra et intersectorielle (Fournié, 2010).

1.2 – L'évaluation des besoins en recrutements

Au vu des projections d'emplois réalisées par le BIPE dans le cadre du modèle intersectoriel DIVA (voir infra chapitre III), l'emploi industriel devrait continuer à diminuer à l'horizon 2020. Pour autant, dans le même temps, les entreprises de la métallurgie continueront à recruter, dans des proportions et à des niveaux de qualifications dont l'évaluation fait l'objet de la seconde phase du CEP. Les besoins en recrutements sont en effet déterminés en premier lieu par les créations-destructions d'emploi, mais ils sont également fonction des départs en retraite et des mobilités (entrées et sorties du secteur).

Evaluer le volume et la structure des recrutements dans l'industrie à moyen terme

Le BIPE a été chargé d'établir des **prévisions de flux de cessations d'activité en fin de carrière à l'horizon 2015 et 2020**, par catégories professionnelles et par secteurs de la métallurgie. L'exercice est scénarisé sur la base de deux hypothèses d'âge de cessations d'activité pour la période 2015-2020 :

- Une hypothèse basse, dite des « départs retardés » correspondant à un âge moyen de départ à la retraite de 63 ans en 2015 et 64 ans en 2020 ; cette hypothèse est appliquée au scénario « haut » puisque les tensions sur l'emploi sont susceptibles d'inciter les entreprises et les salariés à allonger les carrières pour pallier les pénuries de ressources humaines.
- Une hypothèse haute en nombre de cessations d'activité, correspondant à un âge moyen de départ à la retraite de 62 ans en 2015 et en 2020. Cette hypothèse est retenue pour les scénarios « au fil de l'eau » et « bas », où les pertes d'emplois sont

plus importantes, ce qui n'incite pas à l'allongement des carrières. Ce scénario est considéré comme le scénario central.

Sur la base de ces deux scénarios, les départs annuels moyens à la retraite entre 2010 et 2020 représentent 2,1% des effectifs de la métallurgie (29 600 départs par an) dans l'hypothèse des départs retardés et 2,2% (32 000 départs par an) dans l'hypothèse correspondant au scénario central, ce qui signifie, dans tous les cas, des départs en retraite supérieurs aux destructions d'emplois.

L'étape suivante consiste à évaluer les **besoins en recrutements liés à la mobilité** :

- Les mobilités intersectorielles (sorties de la métallurgie vers d'autres secteurs) sont considérées comme stables sur la période 2010-2020 (8% des salariés) mais elles varient en fonction des CS : de 7% pour les ouvriers qualifiés à près de 10% pour les catégories supérieures (professions intermédiaires et cadres, plus mobiles).
- La mobilité inter-catégorielle (promotion interne se traduisant par un changement de CS) est variable selon les catégories socioprofessionnelles. Les estimations – tirées de la confrontation des données statistiques avec les résultats de l'enquête qualitative réalisée par le cabinet RH sur les pratiques RH des entreprises de la métallurgie – varient selon les CS :
 - o 5,9% des ouvriers non qualifiés passent ouvriers qualifiés,
 - o 3,1% des employés passent professions intermédiaires,
 - o 1,7% des ouvriers qualifiés deviennent techniciens ou agents de maîtrise, etc.

En ce qui concerne les **structures de qualification**, deux constats s'imposent :

- Quel que soit le scénario retenu (central, haut, bas), les ingénieurs et cadres techniques sont en progression, leur part dans l'emploi de la métallurgie augmente de plus ou moins 4 points.
- Dans tous les scénarios, également, les ouvriers non qualifiés et les employés sont les plus touchés par les destructions d'emploi, et plus particulièrement dans le scénario bas.

A l'horizon 2020, quel que soit le scénario, la structure des qualifications devrait donc se transformer de manière significative :

- Forte augmentation de la part des ingénieurs et cadres techniques et, dans une moindre mesure, des techniciens et agents de maîtrise.
- Quasi stabilité du poids des cadres administratifs et commerciaux, chefs d'entreprises salariés, professions intermédiaires administratives et commerciales, ainsi que des ouvriers qualifiés.
- Forte baisse de la part des ouvriers non qualifiés et, de manière moins prononcée, de celle des employés.

L'évaluation des **besoins en recrutements exogènes** dans la métallurgie à l'horizon 2020 résulte de l'équation suivante : variation annuelle du stock d'emplois + départs annuels à la retraite + mobilités intersectorielles annuelles. Selon les différents scénarios ces besoins varient entre :

- 128 700 (scénario économique haut, scénario retraites bas)
- 120 700 (scénario économique central, scénario retraites haut)
- 115 300 (scénario économique bas, scénario retraites haut)

Au final, ces résultats indiquent que, si les besoins de recrutements exogènes devraient diminuer entre 2010 et 2020 par rapport à la période antérieure (129 160 recrutements en 2010), ils resteront néanmoins élevés, avec une quasi stabilité dans le cas du scénario optimiste, une baisse de 13% dans le cas du scénario central et de 22% dans le cas du scénario économique bas dit « dégradé ».

En ce qui concerne la structure des besoins en recrutements exogènes, ils devraient se concentrer principalement sur les cadres techniques, les techniciens, la maîtrise et les ouvriers qualifiés.

2 - La prospective des besoins en formation

2.1 – La prospective emploi-formation

L'observatoire des métiers des services de l'automobile, parfois appelé « observatoire de l'ANFA », a pour mission de répondre aux demandes de la branche dans le champ des études et de la prospective emploi-formation. Il est intégré au sein de l'ANFA, qui est tout à la fois l'OPCA de la branche des services de l'automobile (commercialisation et réparation) et l'organisme en charge de la mise en œuvre de la politique de formation sur la base des orientations et priorités définies par la CPN. Cette configuration institutionnelle spécifique fait de l'analyse de la relation emploi-formation le point d'entrée de l'observatoire dans la question de la prospective. L'objectif final de l'étude correspond en effet à la commande initiale de l'ANFA d'évaluer le volume de recrutements exogènes auquel devront procéder les entreprises de la branche à un horizon de dix ans, et donc le nombre de personnes que la branche devra former ou qualifier chaque année.

Evaluer l'effort de formation de branche nécessaire pour former et qualifier les nouveaux entrants dans les entreprises de la branche à un horizon de dix ans

La dernière étape de l'étude prospective réalisée par l'Observatoire des services de l'automobile consiste à estimer les besoins en recrutements exogènes donnant lieu à formation et qualification de la main d'œuvre.

En sommant les besoins en recrutement issus des quatre variables prises en compte (l'évolution de l'emploi dans le secteur et les sous-secteurs, les départs en fin de carrière, la mobilité intra et intersectorielle), l'exercice aboutit à une estimation des besoins en recrutements externes nets en moyenne annuelle par grands niveaux de qualification (catégories socioprofessionnelles) pour chaque scénario (Electro et Carrosse) et sous-scénario (Insider vs Outsider) :

- pour les cadres : entre 1 000 et 3 000,
- pour les professions intermédiaires : entre 3 000 et 7 000,
- pour les employés : entre 4 000 et 5 000,
- pour les ouvriers qualifiés : entre 5 000 et 8 000,
- pour les ouvriers non qualifiés : entre 3 000 et 4 000.

Enfin, à partir des enquêtes « Recrutement » de l'ANFA, l'étude établit que ces besoins pourraient être comblés :

- à 75% (90% pour les ouvriers) par des jeunes issus de formation initiale (CFA, lycées professionnels),
- et à 25% par des personnes issues d'autres secteurs d'activité dont l'adaptation aux métiers du secteur devraient être assurée par la formation continue et les certifications de la branche (CQP).

2.2 – La prospective formation-emploi

La dernière partie du CEP de la métallurgie, confiée au cabinet RH, consiste à construire des hypothèses sur la capacité future de la formation initiale à répondre aux besoins des métiers de la métallurgie. La démarche est opérée en trois temps :

- L'analyse rétrospective et prospective (estimation) des flux de diplômés aux différents niveaux de formation (V à II-1) dans les spécialités menant à la métallurgie (exploitation de la base Reflet du Céreq sur les diplômés professionnels) ;
- La confrontation des flux de sorties du système éducatif (en volume et en structure) à l'évolution des structures de qualifications des emplois et des pratiques de recrutements des entreprises de la métallurgie, opérée dans le cadre de l'enquête quantitative et qualitative auprès des entreprises réalisée par le cabinet RH ;
- L'analyse de l'écart entre les prévisions de production de diplômés par le système éducatif et les besoins des entreprises aux différents niveaux de qualification.

Anticiper la capacité du système de formation initiale à répondre aux besoins des métiers de la métallurgie

L'évolution des flux de diplômés dans les spécialités de formation menant aux métiers de la métallurgie (analysée par le cabinet RH à partir de l'exploitation de la base Reflet du Céreq sur les diplômes professionnels) est marquée par :

- la baisse des niveaux V, qui devrait se poursuivre en raison de la réforme du BEP et de la baisse des CAP industriels ;
- la forte hausse des niveaux IV (Bac Pro et Techno), qui devrait se poursuivre sous l'effet conjugué de la poursuite de la montée en puissance du Bac Pro et de la possible stabilisation, voire un redémarrage des Bac Techo après une diminution au cours de la décennie 2000 ;
- une stabilité des flux de diplômés au niveau III, malgré un fléchissement des DUT, compensé par une légère augmentation des BTS alimentés par les flux de bacheliers professionnels ;
- une progression vraisemblable pour les diplômés de niveau II-I, grâce à l'augmentation des effectifs dans les filières universitaires et dans les écoles d'ingénieurs et à la progression des licences professionnelles qui attirent de plus en plus de jeunes titulaires d'un BTS ou d'un DUT.

La tendance d'évolution des flux de diplômés par niveau correspond globalement aux pratiques des entreprises, caractérisées par la baisse des recrutements au niveau V dans tous les secteurs de la branche et l'augmentation du poids des niveaux II-I. Cette évolution reflète l'élévation des critères de recrutement des entreprises et l'évolution de la structure des emplois par qualification, avec une diminution de la part des ouvriers non qualifiés au profit des ouvriers qualifiés recrutés au niveau IV, et une augmentation de la part des techniciens et des cadres dans toutes les fonctions des entreprises.

Taux de croissance annuels moyens	Niveau II-I	Niveau III	Niveau IV	Niveau V
Evolution des pratiques de recrutements de jeunes (source enquête Emploi 2005-2011)	2%	-9%	-8%	-13%
Evolution passée des sorties du système éducatif (source Reflet, Céreq)		-0,1%	-0,7%	-4,2%
Evolution future des sorties du système éducatif		0,4%	3,1%	-4,2%

Les données des flux de diplômés pour les niveaux II-I ne sont pas disponibles dans la base Reflet.

D'après la comparaison de l'évolution des pratiques de recrutement des jeunes et de l'évolution attendues des sorties du système éducatif, ce dernier formerait en apparence suffisamment de jeunes dans les spécialités de la métallurgie. La raison avancée est que « la baisse des besoins semble en effet plus rapide que la baisse du nombre de diplômés ». Ceci étant, le retard de recrutement des jeunes, ainsi que les particularités de la période analysée (au cœur de la crise) laissent penser que les besoins en recrutement de jeunes diplômés pourraient dépasser les flux de sortants, notamment sur certains métiers.⁷

En conclusion de l'étude, la préconisation centrale invite la branche de la métallurgie à mettre en œuvre une politique de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) pour faire face au vieillissement de la pyramide des âges et au retard pris dans le recrutement des jeunes.

Références bibliographiques

⁷ L'analyse est déclinée sur les principales spécialités de formation de la métallurgie.

Ambroise Bouteille et associés, BIPE, Observatoire de la Métallurgie (2012), *Etude prospective sur l'évolution de les emplois et des métiers de la métallurgie*, disponible sur le site de l'observatoire (www.observatoire-metallurgie.fr).

Autofocus, la Lettre de l'Observatoire de l'ANFA, numéro Hors-Série décembre 2010, *Approche prospective des besoins en recrutements dans le commerce et la réparation automobile à l'horizon 2015*, disponible sur le site de l'observatoire (observatoire@anfa-auto.fr) ou su le site de l'ANFA (www.anfa-auto.fr).

Aguettant A., Guitton C., Pillemont J. (2005), *Anticiper les besoins en renouvellement de la main d'œuvre : une démarche prospective sectorielle*, Céreq, Bref n°215, janvier.

Agostino A., Guitton C. (2007), *Tendances d'évolution de l'emploi et des qualifications dans la métallurgie*, Céreq, Bref n°239, mars.

Guitton C. (2012), *Un point sur... La prospective sectorielle des métiers et des qualifications*, www.cereq.fr .

ANNEXE I - Les OPMQ membres du groupe de travail et la question de la prospective

L'observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance existe depuis 1994. L'observatoire a mis en place une base de données sociales en 1995/1996 avec des données statistiques, ce qui lui permet d'avoir un recul et une connaissance historique de la situation. Ces données couvrent l'ensemble des salariés des entreprises du secteur. Le taux de réponse est de l'ordre 99,9% donc exhaustif. L'observatoire a construit des référentiels par métiers avec 17 familles de métiers. Tous les salariés y sont répertoriés. Depuis 2004, l'observatoire a développé une enquête sur les problématiques de formation (ROFA) avec un taux de réponse de 92%. Celle-ci donne lieu à la publication régulière chaque année à n+1 de 52 indicateurs. Des exercices de vision sur l'évolution des salariés de la profession sont réalisés avec des travaux de prospective sociétale et de prospective par métiers.

Au niveau de la prospective sociétale, l'observatoire dispose de baromètres, d'indicateurs économiques, technologiques, sociaux prenant en compte par exemple le facteur de vieillissement de la population, de données sur l'évolution des règles. Tout cela permet de porter un regard croisé sur les problématiques RH. Au niveau de la prospective « métiers », la construction de 17 familles de métiers permet de cibler des métiers « cœurs » et des métiers plus élargis. Les données sont actualisées régulièrement. Toutes ces données disponibles permettent de faire des diagnostics mais ne suffisent pas pour développer des concepts de planification. La question aujourd'hui pour l'observatoire est de savoir comment il est possible de faire évoluer le modèle et comment chaque entreprise peut s'approprier ces travaux en fonction de sa stratégie propre. Les principales attentes vis-à-vis du groupe portent sur la façon de mettre en place un lieu d'échanges ouvert et non contraignant.

L'observatoire des métiers de la banque est un observatoire paritaire et insiste sur la nécessité d'avoir des analyses partagées entre employeurs et salariés. Une dizaine d'études métiers ont été réalisées. Ces études portent sur la description du métier (que font-ils ?), sur la prospective (vers où se dirigent-ils ?), sur les compétences. Il existe une base statistique auprès des banques. La difficulté majeure est de distinguer dans le métier ce qui ressort du contexte et du fondamental. Plusieurs ingrédients sont pris en compte dans les travaux (démographiques, technologiques, sociétales et comportementales, contexte international...) Les attentes : l'observatoire est pauvre en données régionales. L'intérêt se porte également sur l'évolution de tout ce qui est sociétale (comportement vis-à-vis des automates d'une part et besoin de conseils personnalisés d'autre part).

L'observatoire prospectif des métiers et des qualifications du BTP. Créé en 1996, l'observatoire repose sur un existant important en termes de tableaux statistiques. En revanche, les avancées en terme de prospective sont assez timides, et les approches retenues sont plutôt qualitatives et prévisionnelles. Certaines initiatives régionales ont permis d'étudier les principaux facteurs de changement et l'impact sur les métiers et les compétences. Dans le BTP, ce sont souvent les compétences requises qui évoluent, de même que les fonctions. Un travail sur les référentiels métiers qui intègre des problématiques développement durable a été initié.

L'observatoire prospectif des métiers et des qualifications de l'hôtellerie, de la restauration et des activités de loisirs, créé par l'accord professionnel du 15 décembre 2004, a trois grandes missions : connaître le secteur, anticiper les évolutions et produire des outils. Les travaux à caractère prospectif visent à anticiper les évolutions de l'ensemble du secteur ou de l'une de ses branches pour anticiper l'avenir du secteur et le devenir de ses métiers, les besoins en compétences des salariés liés à l'évolution des métiers ou encore les compétences à développer pour améliorer la compétitivité du secteur. Trois branches d'activité ont fait l'objet d'une étude prospective spécifique : les cafés-hôtels-restaurants, les casinos-jeux et la restauration collective. Dans tous les cas, ces études répondent à une commande d'une CPNE et sont financés par l'OPCA du secteur, le FAFIH. Ils visent principalement à anticiper l'évolution des métiers pour adapter les compétences des salariés et adapter en conséquence l'offre de formation et de certification de la branche.

L'observatoire des métiers de la presse est un petit observatoire. L'exercice de prospective est difficile à réaliser et varie beaucoup. Elle pointe la difficulté d'accès aux données sociales du secteur en raison de codes NAF très dispersés. Il faut aller « piocher » des données un peu partout et les configurations du secteur sont très diverses avec des grandes et des petites entreprises. Il ya 9 organisations patronales qui n'ont jamais vraiment essayé de travailler ensemble et qui ont de grandes difficultés à se trouver des points communs. Début 2007, une cartographie des métiers a été réalisée. Ce travail a permis d'engager des échanges. Cette étape était indispensable pour amorcer le travail. L'observatoire a réalisé une étude pilotée par un sociologue du métier. Des rencontres ont été réalisées et des scénarii sur l'évolution des la presse écrite ont été proposés. Le principal problème est l'appropriation des travaux par les gens de terrain, et comment faire passer un diagnostic sectoriel auprès des entreprises. Des travaux ont également été menés sur les métiers avec une entrée par profil type. Aujourd'hui la priorité est d'arriver à rendre disponibles des informations que les entreprises doivent pouvoir s'approprier. Il faut travailler sur des définitions pragmatiques (métiers, compétences, activités...) pour faciliter les échanges mutuels.

L'observatoire paritaire prospectif et analytique des métiers de la métallurgie existe depuis 2004, des études spécifiques métiers ont été réalisées, ensuite il n'y a pas eu beaucoup de travaux depuis cette époque. Un redémarrage s'amorce depuis quelques mois mais la communication est assez négative dans ce secteur. Un des grands projets de l'observatoire est de relancer l'étude faite en 2005 avec l'appui de la direction des études de l'UIMM. Il s'agit de mieux communiquer sur le site pour les salariés, les entreprises mais aussi les institutionnels (rectorat, pôle emploi...).°Les études doivent tenir compte :

- des axes technologiques (évolution des nanotechnologies qui se traduit par des changements dans les métiers) ;
- des évolutions réglementaires et liées au développement durable (nous sommes dans des sphères de métiers qui bougent beaucoup) ;
- de l'impact démographique (départ massif à la retraite en 2013 et 2014)
- du défi de la globalisation (impact des pays émergents, impact du rachat par des groupes étrangers, d'entreprises françaises).

Les études sont nationales et régionales. Aujourd'hui l'observatoire a besoin de communiquer, il travaille sur des méthodes et outils pour équiper les entreprises (outil RH project). La cartographie des métiers doit être mise à jour régulièrement, l'évolution dans les métiers de la recherche et les métiers de commerciaux (chargés d'affaire) donne naissance à de nouveaux profils décrits par les entreprises elle mêmes.

L'observatoire paritaire des métiers du médicament existe depuis 1994, dès sa création, un besoin sur les travaux de prospective s'est fait ressentir. Au début il a fallu définir les

métiers, les approches étaient plutôt qualitatives. Des réflexions ont ensuite été conduites sur les problématiques de formation et de recrutement. Le début des travaux de prospective remonte à 1996, avec deux grands types d'approches : des études métiers réalisées régulièrement (pour voir comment ça va évoluer) ; des travaux récurrents pour établir un baromètre emploi. Les entreprises sont interrogées tous les ans sur la façon dont elles voient l'évolution des emplois et sur leur stratégie RH. Cela permet d'avoir un baromètre à très court terme. Les études prospectives sectorielles ont comme objectif d'anticiper les possibles et d'aboutir à des préconisations d'actions fortes en termes de politique de formation. Tous les 4 ans les données sont mises à jour. Un CEP est prévu cette année. L'évolution des compétences et les problématiques RH sont aussi au cœur des travaux, comment gérer les parcours professionnels ; La question de l'appropriation des travaux par les entreprises est une préoccupation forte de l'observatoire.

L'observatoire paritaire des métiers de l'informatique, de l'ingénierie, des études et du conseil (OPIIEC) a été créé en mars 2000 par les partenaires sociaux de la branche, sous l'impulsion de la CPNEF. Ce n'est pas une instance de décision mais une structure de réflexion et de proposition. Ses missions sont de deux ordres :

- procéder à un état des lieux, en identifiant le périmètre stratégique des métiers de la branche, en anticipant le champ de l'observation et en analysant les statistiques d'entreprises, d'emplois, de métiers, de formation ;
- étudier de façon prospective les formations nécessaires à ces emplois, leur adaptation aux métiers nouveaux et émergents, la valorisation des compétences, la reconversion éventuelle des métiers en perte de vitesse ou en voie de disparition dans la branche.

L'OPIIEC répond aux commandes d'études de la Commission paritaire nationale pour l'emploi et la formation (CPNEF) et de la Commission paritaire de la convention collective nationale (CPCCN) et, une fois les études réalisées, il transmet ses préconisations en matière de formation à la CPNEF pour l'aider à définir la politique de formation de la branche. En fonction des commandes qui lui sont adressées, l'OPIIEC fait réaliser des études prospectives et/ou de GPEC aux temporalités et aux méthodologies variées.

L'observatoire de l'ANFA (services de l'automobile). L'ANFA est en charge de la mise en œuvre de la politique de formation de la branche des services de l'automobile (commercialisation et réparation). A ce titre, dès la fin des années 1980, elle a créé de sa propre initiative un dispositif d'étude et de prospective sur l'analyse du lien entre formation et emploi dans la profession. Après la réalisation d'un contrat d'études prévisionnelles (CEP) en 1988, l'ANFA a créé en 1993 une structure de type Observatoire, avec l'appui méthodologique du Céreq. Depuis 2004, il exerce la mission d'observatoire prospectif des métiers et des qualifications (OPMQ) pour le compte de la branche. A ce titre, il répond aux demandes d'études des partenaires sociaux sur les métiers et les qualifications, les données sociales de branches et la prospective. Sur ce plan, suite à une première analyse prospective chiffrée du BIPE dans les années 1990, une étude portant sur la « Prospective des emplois et des formations de la réparation automobile » a été réalisée en 1994 avec le concours du Céreq et a posé les fondements de l'Observatoire. En 2007-2008, une nouvelle démarche prospective a été engagée, toujours avec le concours du Céreq.

ANNEXE II - De l'amont à l'aval : la « chaîne » de la prospective sectorielle

L'objectif est de reconstituer la chaîne de la prospective sectorielle en partant de l'amont (la commande), en déroulant la démarche, les méthodes et les outils (démarche) et en explicitant les principaux résultats et les suites qui leur ont été données ou les usages qui en ont été faits par les instances de la branche. Les travaux des OPMQ ont été présentés lors du séminaire à partir d'une grille de présentation reprenant ces différents points (encadré)

Groupe d'appui à la prospective sectorielle

Grille de présentation des travaux

Cette grille indicative a pour but d'harmoniser les présentations des travaux afin de faciliter leur exploitation dans le cadre du document d'appui méthodologique.

1. L'amont

- Origine de la démarche (qui passe la commande ?)
- Objectifs assignés par le commanditaire (explicites vs implicites)
- Financement
- Période couverte
- Exercice ou isolé ou répété ? Prospective « one shot » ou glissante ?
- Existence d'instances de concertation, de suivi, de pilotage ?
- Quel questionnement de départ ?
- Eléments de connaissances nouveaux à apporter ou manques à combler ?
- Thèmes abordés

2. La démarche

- Recours à des prestataires extérieurs, si oui lors de quelle phase ?
- Secteurs d'activités ou métiers couverts ?
- Quel horizon de prospective (court terme, moyen terme, long terme) ?
- Elaboration de plusieurs scénarii ?
- Quelle place pour la dimension quantitative ? Et la dimension qualitative ?
- Moyens de collecte des informations de bases ? (enquêtes, sources existantes, consultations d'acteurs de terrain, consultation d'experts)
- Difficultés méthodologiques rencontrées ? (nomenclatures, sources...) et quelles solutions trouvées ?
- Quel mode de validation des résultats ?

3. L'aval

- Diffusion des résultats (modalités, publics ciblés...)
- Recommandations/préconisations en matière de politiques de branches ? de politiques publiques ?
- Limites / méthode / champ couvert / conditions de réalisation...
- Principaux enseignements
- Quels usages par les acteurs de la branche ?
- Existe-t-il une procédure d'évaluation ex post de la démarche et des résultats ? (comparaison entre l'estimé et le réalisé, impact sur les politiques de branches ou publiques, autres).