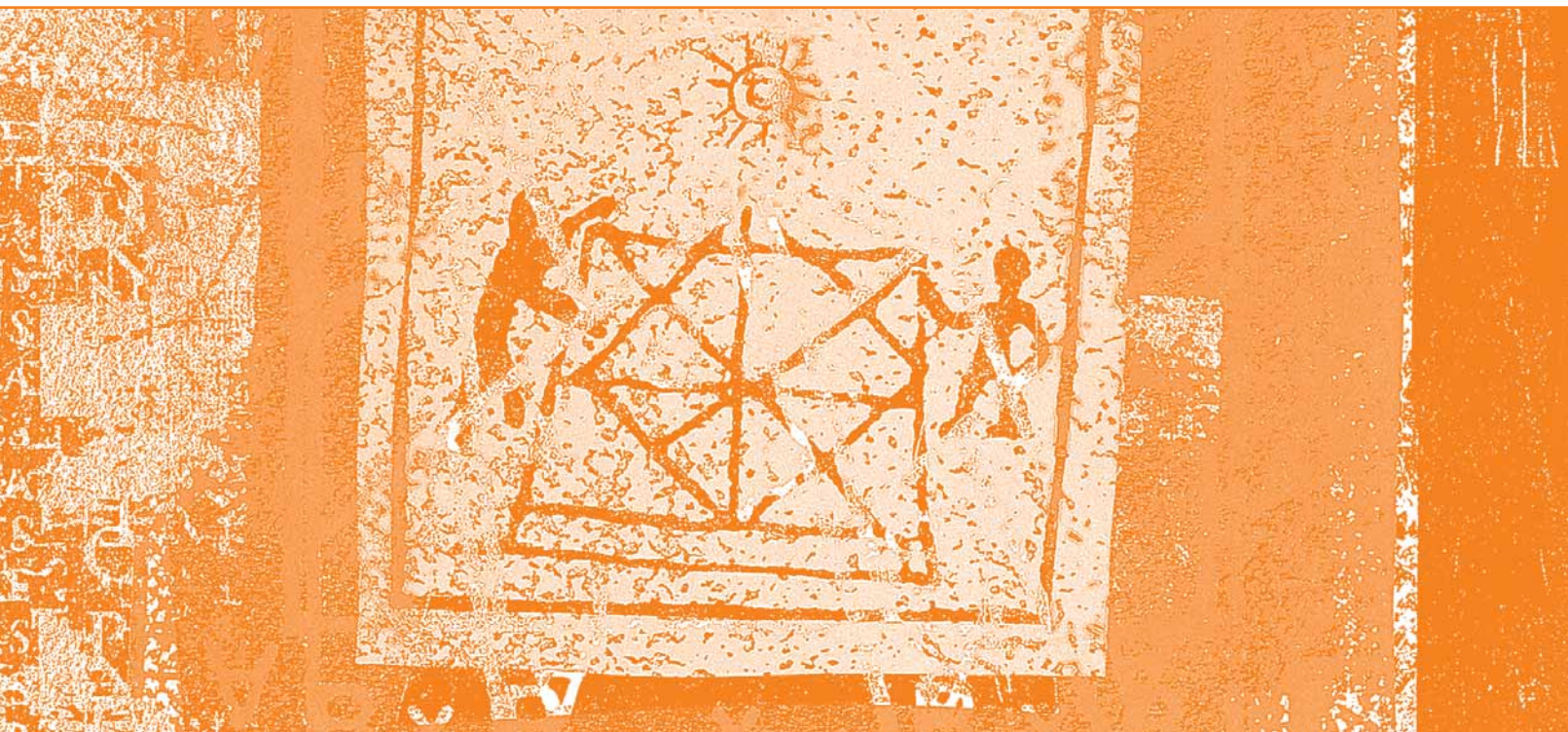




# Les observatoires des métiers

Etat de l'observation prévisionnelle  
en entreprise

Gregory Vlamynck  
Patrick Gilbert







# Les observatoires des métiers

## Etat de l'observation prévisionnelle en entreprise

Gregory Vlamynck  
Patrick Gilbert

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduction</b>                                                                        | <b>3</b>  |
| <b>I. Observatoires des métiers : le dispositif, ses origines</b>                          | <b>5</b>  |
| 1. L'observatoire, dispositif central de la GPEC.....                                      | 5         |
| 2. Observatoires et observations.....                                                      | 6         |
| <b>2. Actualité des observatoires</b>                                                      | <b>8</b>  |
| 1. Ce que nous apprennent les accords .....                                                | 8         |
| 2. Observatoire, comité, commission : un objet qui reste polysémique.....                  | 9         |
| 3. Fonctionnement des observatoires et autres comités GPEC .....                           | 10        |
| <b>3. Observation des métiers : raisonner en 3 dimensions</b>                              | <b>11</b> |
| 1. Une dimension « Développement RH ».....                                                 | 11        |
| 2. Une dimension « Business » .....                                                        | 12        |
| 3. Une dimension « Dialogue social ».....                                                  | 12        |
| <b>4. Les dynamiques d'observation</b>                                                     | <b>13</b> |
| 1. Entrée et arrêt sur la dimension Dialogue Social.....                                   | 13        |
| 2. Entrée par la dimension Développement RH, entraînement de la dimension Business .....   | 14        |
| 3. Entrée par la dimension « Business », entraînement de la dimension « Développement RH » | 15        |
| 4. Trois dimensions sans beaucoup d'interactions.....                                      | 18        |
| <b>Conclusion</b>                                                                          | <b>19</b> |



Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel

# Introduction

En signant des accords GPEC dans la foulée de la loi de Cohésion Sociale, de nombreuses entreprises se sont dotées d'un observatoire des métiers. Le succès apparent de cet outil tient sans doute à ce qu'il apporte une réponse à la loi sur deux points principaux : il donne de la lisibilité sur l'évolution de l'emploi et il renforce le dialogue social, puisque la plupart des observatoires sont paritaires.

Mais, au-delà de ce premier constat, il persiste un certain mystère sur ce que sont et sur ce que font réellement les observatoires. En particulier : quelles sont leurs missions, leurs ressources ? Comment fonctionnent-ils ? Sont-ils plutôt des comités de suivi de l'action ou des instances de veille ? Comment évoluent-ils ?

Autant de points que nous aborderons en questionnant les réalisations d'entreprises.



Toute reproduction est interdite sans autorisation expresse d'Entreprise&Personnel



# I. Observatoires des métiers : le dispositif, ses origines

---

## I. L'observatoire, dispositif central de la GPEC

---

La négociation triennale prévue à l'article L.320-2 du Code du travail, pour les entreprises de plus de 300 salariés, doit porter sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées. Les observatoires des métiers, quel que soit l'intitulé qu'on leur donne (observatoire des métiers et de l'emploi chez Areva ; observatoire des professions chez Cap Gemini ; comité GPEC chez Brake ou chez Bruker...), représentent souvent la pièce centrale de ce dispositif. Ils figurent explicitement dans environ deux tiers des accords GPEC signés et beaucoup plus dans les grandes entreprises.

Ces observatoires constituent, dans leur principe, des outils d'analyse, d'étude et de prospective mis au service des décideurs. Ainsi, pour Anne Dietrich et Michel Parlier<sup>1</sup>, « Ils assurent la maintenance et la diffusion des outils de représentation (cartographie des métiers, répertoire des emplois, référentiels), et d'investigation (identification « des passerelles possibles entre les métiers ». Ils offrent ainsi aux salariés les « savoirs » nécessaires à la conduite d'un projet professionnel mais surtout, ils leur donnent les règles du jeu, leur permettant de se constituer en capital de compétences. »

Derrière cette vision idéale des observatoires, il en existe tout de même une grande variété qui conduit à explorer plus avant ce que recouvrent, dans les faits, les notions d'observatoire et d'observation.

---

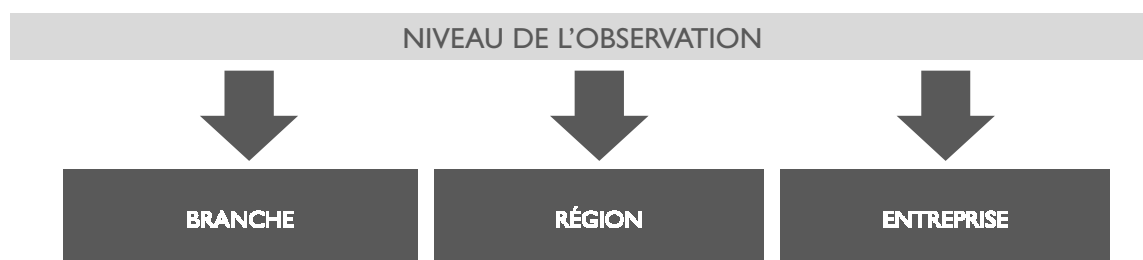
<sup>1</sup> A. Dietrich et M. Parlier, « Les accords de GPEC : une technologie visible ? » *Revue de Gestion des Ressources Humaines* ; 66, - 2007, p. 30-42

## 2. Observatoires et observations

---

### ■ Des observatoires à différents niveaux

Trois niveaux bien distincts, plus ou moins articulés, se sont progressivement constitués à l'initiative des acteurs sociaux ou/et sous l'impulsion du législateur.



#### — Au niveau des branches

L'origine des observatoires des métiers en entreprise est antérieure à la loi de cohésion sociale. Ce sont les Contrats d'Etudes Prospectives (CEP), signés à la fin des années 1980, entre l'Etat et les branches professionnelles qui ont initié le développement des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications de branche, autre obligation imposée par l'accord national interprofessionnel (Ani) du 5 décembre 2003, puis par le législateur (Article L. 934-2 de la loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie).

L'Observatoire des Métiers des Entreprises du Médicament a été créé dès 1994, celui de l'Evolution des Métiers de l'Assurance, en 1996. Sous l'impulsion du législateur, de nouveaux accords instituant, dans les Branches, un Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications ont été signés ces dernières années : Métallurgie (juillet 2004), Agroalimentaire (décembre 2004), Banques (juillet 2005) et Syntec (décembre 2004), etc.

#### — Dans les Régions

Entrés dans le paysage institutionnel français en 1988, dans un contexte de décentralisation progressive des compétences de l'Etat, les Observatoires Régionaux de l'Emploi et de la Formation (OREF) se sont progressivement mis en place dans le cadre des contrats de plan État-régions. Ils sont censés apporter aux régions les études susceptibles de nourrir leurs travaux, y compris en matière d'évaluation des politiques régionales de formation professionnelle.

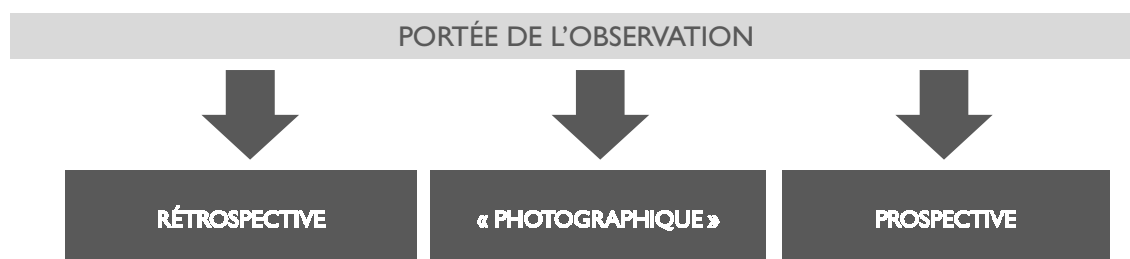
#### — Dans les entreprises

Les entreprises n'ont pas toutes attendu le législateur pour créer des observatoires de métiers. Dès le début des années 1990, de grandes entreprises en avaient mis en place par voie de négociation. On se souvient notamment de l'ODM (l'Observatoire Des Métiers) de Renault, un lieu d'échange dédié à l'évolution et la prospective des métiers, créé par un avenant à « l'accord à vivre » de 1989.



## ■ Des observations de différentes portées en entreprise

Il existe donc différents niveaux d'observation, mais aussi des observations de portée diverse : l'observation peut être rétrospective (tournée vers le passé), « photographique » (saisissant l'instant), prospective (éclairant l'avenir), voire anticipatrice (engageant des décisions préparant l'avenir).



### — L'observation rétrospective

Ici l'observation se veut surtout « un coup d'œil dans le rétroviseur », un peu à l'image du bilan social dans lequel on rend compte d'évolutions passées dans un langage qui se veut essentiellement descriptif, sans doute parce que la prudence incite à ne pas approfondir l'analyse sous crainte de polémiques ; mais souvent aussi par faiblesse de l'analyse.

### — L'observation « photographique »

Dans ce second cas, le contenu de l'observation peut avoir davantage de relief que dans le cas précédent, mais s'en tenir aux données du moment. Il s'agira par exemple d'établir une carte des métiers existants ou une monographie d'un métier « sensible ». La grande majorité des cas d'entreprises rencontrés en 2008<sup>2</sup> étaient bloqués au stade préliminaire consistant à « répertorier l'existant ».

### — L'observation prospective

Dans ce cas, l'observation n'est plus seulement descriptive, mais anticipatrice et prospective. En dehors des entreprises issues du secteur public ou de grandes entreprises privées évoluant sur des perspectives longues et dans des environnements relativement stables, on voit peu de réalisations de ce type.

L'adage dit « gérer c'est prévoir ». Mais prévoir n'est pas gérer. Et si la carte n'est pas le territoire, le voyage n'est pas non plus la destination ! A quoi bon développer des efforts d'analyses si ceux-ci ne préparent pas l'action. Aussi peut-on souvent douter de l'utilité de certaines productions issues des observatoires. Pourtant dans d'autres cas, l'observation prospective devient stratégie d'action : l'ensemble des actes qui contribuent à un diagnostic préparant des décisions d'organisation, de management et de GRH. De ce côté est la vertu. Elle est rare ; mais ce n'est pas une raison pour ne pas l'évoquer.

<sup>2</sup> Se reporter à l'E&P Pratiques d'entreprises, *La GPEC pour ceux qui en font*, Entreprise&Personnel, n° 013, février 2008



## 2. Actualité des observatoires

---

Où en est-on aujourd'hui ? Difficile de considérer les observatoires de métiers en dehors des démarches de GPEC qui leur donnent sens. Cinq ans après la loi de programmation pour la cohésion sociale, une enquête<sup>3</sup> réalisée auprès des DRH et des représentants du personnel montre quelques différences d'appréciation dans les effets de la loi – on s'en doutait –, mais aussi une certaine convergence sur les résultats, plutôt minces, obtenus. Ce qui conduit les auteurs de l'étude à titrer, sans aucune malice : « La gestion des compétences est le principal apport de la GPEC ».

### I. Ce que nous apprennent les accords

---

Bonne surprise, en temps de crise, la vocation anticipatrice de la GPEC n'est pas désavouée. Mais d'autres dispositions législatives ont pu freiner le mouvement. Début 2008, nous proposons une relecture des premiers accords en 3 catégories :

- LES ACCORDS DE METHODE OU LA GESTION DES « PSE A FROID », où, face au risque de Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) invalidé, sont signés des accords centrés sur la négociation en s'engageant *a minima* sur des résultats en termes de prévention.
- LES ACCORDS DE RAPPEL OU QUAND « LA GRH S'HABILLE EN GPEC », où il est rappelé dans les accords que de nombreux dispositifs existants de Gestion des Ressources Humaines sont déjà formalisés, dispositifs requalifiés de « GPEC » - certains diraient par abus de langage.
- LES ACCORDS DE «PURE» GPEC ET LE PARI DE L'OBSERVATION PREVISIONNELLE, où il est décrit dans les accords quelles sont les instances et processus d'observation prévisionnelle dont l'entreprise propose de se doter.

La tendance majoritaire qui se dégage depuis 2009 est la signature d'accords mixtes entre « la GRH qui s'habille en GPEC » et « la pure GPEC ». Cela nous semble logique, dans la mesure où il y a bien à traiter le volet emploi porté par la « GPEC » pour définir les besoins à 3 ans et le volet individuel porté par la « GRH » pour préparer les ressources à 3 ans. Une autre tendance s'est confirmée en 2009, signer des accords « GPEC et seniors ». La « peur du gendarme » initialement associée au risque de PSE invalidée se serait donc déplacée sur la question des seniors ; ainsi voit-on signer chez certains des accords de « GPEA », Gestion Prévisionnelle des Emplois et Ages comme chez ALSTOM. Après « GPEC et senior », à quand « GPEC et diversité » ?

« GPEC », « GRH », derrière les sigles, le problème qui nous semble demeurer depuis l'apparition de la GPEC à la fin des années 1980 reste la difficulté à s'entendre sur les mots, et au-delà à s'accorder sur les enjeux.

---

<sup>3</sup> Oasys Consultants, 2010, « Regards croisés RH et partenaires sociaux sur la mise en œuvre de la GPEC »



## 2. Observatoire, comité, commission : un objet qui reste polysémique

---

Rarement un dispositif de gestion aura été aussi polysémique que peut l'être la « GPEC ». Tour à tour « GPPEC », « GPEC », « GAEC » et plus récemment « GPRH<sup>4</sup> », les acronymes se sont succédé contribuant à entretenir une forme de mystère autour d'une idée pourtant simple : « gérer de façon prévisionnelle les emplois et les compétences » ou dit autrement, dépasser le cadre de la gestion annuelle pour anticiper des besoins de rééquilibrage entre les besoins d'une entreprise en emplois et ses ressources humaines. Un objet mal défini donc, mais qui en outre est rapidement devenu doublement suspect : suspect pour les DRH en ravivant le souvenir de la surenchère instrumentale des démarches GPEC des années 90 et 2000<sup>5</sup> mais aussi suspect pour des partenaires sociaux craignant qu'une invitation à négocier ne soit l'annonce d'un PSE à venir.

Ajoutons à cette méconnaissance et ce déficit d'image, la difficulté toujours présente à s'entendre sur les différents niveaux d'analyse et la confusion entre les notions de familles professionnelles, de métiers, d'emplois ou encore de postes. Les DRH proposent d'observer l'évolution de « métier » en pensant « famille » (RH devenant un métier dans la famille Support), et les partenaires sociaux entendent « métier » tout en pensant « poste » (Responsable RH devenant un métier dans la famille RH). Voilà qui rend les échanges incompréhensibles et génère frustration de part et d'autre.

Se parler avec des mots différents d'un même objet, ou pire avec les mêmes mots, évoquer un objet différent, c'est là une difficulté sémantique de la GPEC, génératrice de quiproquos. Cette absence de précision dans le choix des mots va malheureusement se perpétuer avec le dispositif central de la prévision qu'est l'observatoire des métiers.

C'est ainsi que, tour à tour, les « Observatoires des métiers », « Comités de GPEC » ou « Commission de suivi » pourront être considérés comme les synonymes d'un même objet, tout comme ils pourront renvoyer à des dispositifs distincts régis par des modalités de fonctionnement spécifiques.

Les quelques « Comités GPEC » qu'il nous a été donné de voir fonctionner étaient en réalité des commissions de suivi de l'accord mâtinées d'une légère dimension de veille.

Après plus de deux ans, depuis l'invitation du législateur à négocier sur le thème de la GPEC, force est de constater que la majeure partie des observatoires prévus par les accords sont en fait des commissions de suivi de l'accord. Dans le meilleur des cas, ces instances prennent connaissance de la photographie de l'existant (la ventilation des ressources par métiers souvent accompagnée des hypothèses de départs naturels). Dans le pire des cas, ces observatoires sont réduits au rôle de chambre d'enregistrement administratif du respect du formalisme prévu par l'accord.

Les observatoires ayant une réelle mission de veille et l'exerçant effectivement ne sont pas un mythe, mais ils ne représentent encore que la portion congrue des dispositifs de gestion prévisionnelle. Rien n'interdit évidemment qu'ils s'érigent à l'avenir en modèles de référence.

---

<sup>4</sup> Respectivement pour « Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et Compétences », « Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences », « Gestion Anticipée des Emplois et Compétences », « Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines ».

<sup>5</sup> Quelle entreprise n'a pas déjà investi des mois et des mois à la production de fiches métiers, de référentiel compétences, pour constater au final que si l'existant était répertorié, il ne prédisait en rien les évolutions ?

### 3. Fonctionnement des observatoires et autres comités GPEC

---

Les principaux outils prévus par les accords de GPEC sont l'entretien de carrière, le référentiel des compétences, les aides à la mobilité interne, la cartographie des métiers et le catalogue des formations internes. Rien de très original dans ces outils qui sont devenus des composantes obligées de la GRH, sauf peut-être dans les moyennes entreprises pour lesquelles la GPEC a été un accélérateur de la modernisation de leur GRH.

En dehors de quelques pionniers rôdés à l'exercice, difficile de livrer un bilan des pratiques d'observatoires, tant celles-ci sont encore tâtonnantes.

Toutefois, les réalisations peuvent être décrites selon différents points correspondant à autant de zones de choix pour l'entreprise :

- **L'HORIZON DE L'OBSERVATION.** Il n'est pas toujours précisé. Le plus souvent, c'est celui de la GPEC (3 ans).
- **LA PLACE DU PARITARISME.** Loi oblige, la plupart des observatoires sont paritaires. Ce qui ne veut pas dire – nous y reviendrons – que l'observation prospective soit une exclusivité des observatoires.
- **L'OBJET ET LA METHODE D'OBSERVATION.** L'observatoire d'entreprise débat plus qu'il n'observe, les observations et analyses étant souvent réalisées par les DRH et leurs services spécialisés.
- **LES PRODUCTIONS.** Une part importante concerne la conception d'outils de description de l'existant (répertoire des métiers, analyse des emplois). Le champ prospectif est peu développé, en raison des incertitudes stratégiques et de la déficience d'informations dans ce domaine.
- **LE RYTHME DE TRAVAIL.** La quasi-totalité des accords prévoit 1 à 2 réunions par an, ce qui limite évidemment les ambitions.

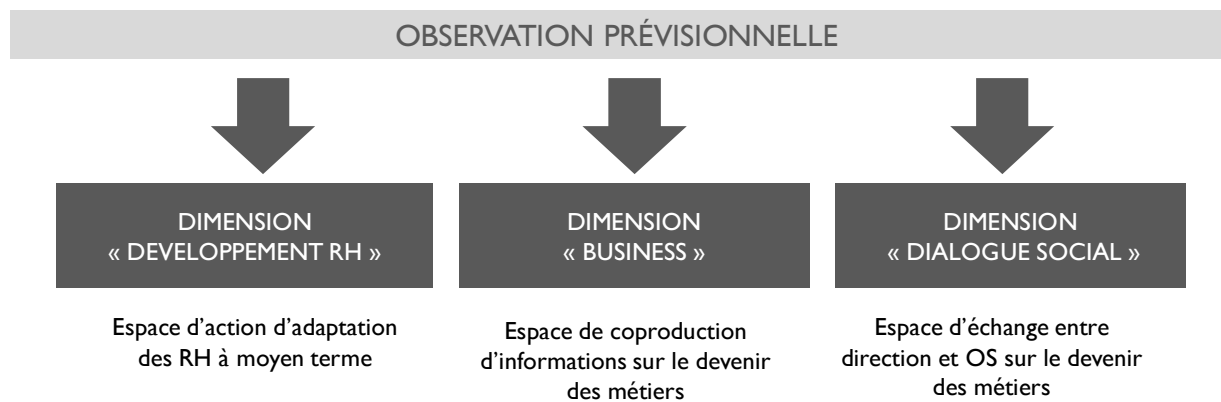
Cette revue analytique pouvant apparaître un peu plate, nous proposons de la regarder en 3 dimensions, pour lui donner quelque relief.



### 3. Observation des métiers : raisonner en 3 dimensions

---

L'observation des métiers, à vocation prévisionnelle, s'exprime sur trois dimensions, plus ou moins reliées entre elles.



#### I. Une dimension « Développement RH »

---

La dimension « développement RH » est, historiquement, la première. L'observation prospective est inhérente à toutes les démarches de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Depuis la GPEC, apparue à la fin des années 1980, en réaction aux mesures aveugles des décennies précédentes, la finalité est d'anticiper les besoins en emploi et en compétences, pour tendre vers un équilibre avec les ressources humaines.

Théoriquement, l'observation doit nourrir l'action à moyen terme :

- plan de formation pluriannuel,
- plan de recrutement prévisionnel,
- parcours professionnel,
- etc.

La combinaison d'un ralentissement économique et d'une accélération des changements de structures des entreprises a cependant déprécié la confiance dans la capacité de la GRH à réagir autrement que par des mesures d'âges, le blocage des embauches, des plans sociaux... Il est devenu difficile d'assumer l'ambition initiale de prévention alors que la réalité était à « l'amputation ».

## 2. Une dimension « Business »

---

Toujours présente en arrière plan de la dimension « développement RH », cette dimension a longtemps été rhétorique. Bien sûr, les DRH proclamaient l'ambition de faire procéder la GPEC de la stratégie de l'entreprise. Mais l'exercice s'est révélé extrêmement difficile. De plus, les observatoires des métiers étaient souvent peu fréquentés par les responsables des métiers observés. Tout au plus étaient-ils présents ponctuellement, à l'occasion de rares auditions.

Les transformations des organisations sollicitent aujourd'hui davantage les responsables opérationnels qui n'attendent plus d'être invités par les équipes RH à penser la prospective de leurs métiers. Cette évolution illustre une nouvelle idée de l'observation prospective. Celle-ci ne s'organise plus à partir des DRH en position d'experts, s'efforçant de faire passer leurs conceptions et leurs techniques dans la tête des managers. Ce sont au contraire les directions de métiers qui acceptent de partager leurs problématiques avec les équipes RH, à la condition impérative que les acteurs RH les aident à régler les problèmes rencontrés.

## 3. Une dimension « Dialogue social »

---

Bien que présente depuis longtemps en arrière-plan, cette dimension s'est trouvée réaffirmée avec la loi de modernisation sociale. De ce point de vue, les observatoires des métiers sont des espaces d'échange entre les Directions et les Organisations Syndicales qui tentent de cerner ensemble le devenir des différents métiers de l'entreprise.

Les rapprochements de points de vue entre la direction de l'entreprise et les syndicats sont loin d'être avérés. Selon l'enquête Oasys Consultants pour Liaisons sociales, publiée en début d'année 2010<sup>6</sup>, les enjeux-clés des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ne sont pas vus de la même manière par les directions des ressources humaines et les instances représentatives des personnels.

La crise et la multiplication des PSE et plans de départs volontaires sont passées par là. Certaines entreprises ont choisi de n'occuper que la dimension Dialogue Social et *a minima*, avec, dans le meilleur des cas, une commission de suivi de l'accord qui se réunit 1 à 2 fois par an. Cet exercice prévisionnel imposé semble n'avoir que peu mobilisé les partenaires sociaux.

---

<sup>6</sup> "idem réf. 3"



## 4. Les dynamiques d'observation

---

Pour illustrer les trois dimensions mises en exergue, nous avons choisi de ne pas nous attarder sur les cas de telle ou telle entreprise incarnant chacune de ces dimensions, mais plutôt de nous intéresser aux trajectoires suivies par certaines d'entre elles, pour lesquelles nous avons un peu de recul.

Nous ne voulons pas, en effet, opposer sur une base de type « photographique », des conceptions tranchées. C'est dans la durée que les observatoires des métiers feront leur preuve. Tel observatoire dont la création est proclamée dans un accord très médiatisé se verra parfois étouffé dès ses premiers mois d'existence. Tel autre, aux origines plus modestes, engagé dans l'ombre, produira des résultats contribuant à la fois à la bonne marche de l'entreprise et à sa paix sociale. Et puis, entrer par la voie d'une négociation sociale ou d'une initiative managériale ne dit rien de la suite.

### I. Entrée et arrêt sur la dimension Dialogue Social

---

#### ■ Le cas « Indus »

Une entreprise du secteur de la métallurgie employant près de 30 000 salariés a signé fin 2007 un accord de GPEC assez exemplaire en termes d'explicitation du fonctionnement du dispositif d'observation. Il est ainsi précisé que l'observatoire des métiers, de composition paritaire, aura pour missions :

- de veiller et d'alerter sur les évolutions des métiers,
- d'apporter une vision globale sur ces évolutions,
- d'évaluer et d'échanger sur les enjeux métiers,
- d'identifier les passerelles entre métiers (compétences transversales),
- de proposer des pistes de formation et de promouvoir les bonnes pratiques.

Pour ce faire, l'observatoire s'appuiera sur des comités métiers (pas nécessairement paritaires) qui identifieront en amont les évolutions attendues et actions à mettre en œuvre pour :

- les métiers clés (nécessitant un long apprentissage, peu présent sur le marché de l'emploi externe, indispensable au fonctionnement de l'entreprise),
- les métiers sensibles (connaissant des transformations importantes),
- les métiers critiques (menacés par une baisse importante des besoins prévisionnels en termes d'emplois).

Cet accord présente la caractéristique peu habituelle d'être à durée indéterminée, ses principes et outils (entretien de carrière, passeport professionnel, bilan de compétences, etc.) s'inscrivent dans la durée à l'exception... de l'observatoire des métiers prévu pour une durée expérimentale de 3 ans.

Qu'en est-il trois ans après la signature de l'accord ? Un travail de cartographie des métiers de l'entreprise a été conduit et a débouché sur l'identification d'une vingtaine de métiers « maille large » répartis dans 7 familles professionnelles. Deux comités métiers se sont constitués l'un pour un métier support (les assistantes), l'autre pour un métier technique. Ces comités ont analysé, comme prévu par l'accord, les évolutions attendues ainsi que les modalités d'ajustement (formation, mobilité) à envisager. Enfin des commissions de suivi de l'accord ont bien eu lieu sur chaque site de l'entreprise.

Quant à l'observatoire, une unique réunion a eu lieu 3 ans après la signature de l'accord, c'est-à-dire à la fin de la durée expérimentale qui était la sienne. La crise est passée par là, l'entreprise a eu à gérer des restructurations importantes débouchant sur des plans de départs volontaires. L'urgence aux yeux des partenaires sociaux comme des RH était de gérer le présent et non de se préoccuper d'un hypothétique futur.

La réunion de l'observatoire des métiers s'est tout de même tenue et sur la base de la nouvelle nomenclature des métiers, les partenaires sociaux ont pris connaissance des effectifs actuels et des hypothèses de départ à 3 ans ; une observation que nous qualifierons donc de photographique à défaut d'être prospective. De nouvelles négociations s'ouvriront en fin d'année pour statuer sur la pérennité ou non de cet observatoire.

## 2. Entrée par la dimension Développement RH, entraînement de la dimension Business

---

### ■ Le cas « Aéro »

Nous sommes dans une entreprise du secteur aéronautique constituée d'une entité *corporate* coiffant plusieurs sociétés distinctes. En réponse à la question GPEC posée par le législateur, le choix a été de renvoyer les négociations au niveau de chaque société du groupe. C'est ainsi que nombre d'accords GPEC ont été signés par les sociétés sans qu'il n'existe d'accord cadre pour le groupe.

La réalisation que nous décrivons s'inscrit donc en dehors de la dimension « dialogue social ».

Le point d'entrée est ici la dimension « Développement RH ». Fin 2007, la DRH *corporate* pose le constat que, si chaque société dispose bien d'outils et de pratiques de GPEC en local, il n'est pas aisé d'échanger sur les évolutions de métiers à l'échelle du groupe. La difficulté essentielle tient en ce que les référentiels emplois diffèrent d'une société à une autre. Qu'il s'agisse de la manière de les nommer (métiers pour les uns, emplois-types pour les autres) ou du niveau d'analyse retenu (les mailles larges côtoient les mailles fines), ces référentiels ne permettent pas de mutualiser ni d'échanger sur les analyses d'évolution attendues.



TABLEAU DE BORD PREVISIONNEL PAR METIERS

| Métiers     | Ressources actuelles | Départs à 3 ans (58 et +) | Besoins à 3 ans | Transformation missions | Actions RH à conduire |                                      |                                      |             |
|-------------|----------------------|---------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------|
|             |                      |                           |                 |                         | Recrutement externe   | Mobilité interne en entrée de métier | Mobilité interne en sortie de métier | Formation   |
| Méthodes    | 1 000                | 100                       |                 |                         | x                     |                                      |                                      |             |
| Logistique  | 3 000                | 500                       |                 | modérée                 |                       | x                                    |                                      | existante   |
| Réparation  | 2 000                | 200                       |                 |                         | x                     | x                                    |                                      |             |
| Montage     | 1 500                |                           |                 | forte                   |                       |                                      |                                      | à concevoir |
| Fabrication | 5 000                | 200                       |                 |                         |                       |                                      | x                                    |             |
| ...         | ...                  |                           |                 |                         |                       |                                      |                                      |             |

C'est donc pour s'entendre sur un langage commun et se doter de références partagées qu'une nouvelle cartographie des métiers est constituée, avec une trentaine de métiers regroupés dans quatre familles professionnelles. Un réseau de « correspondants GPEC » est constitué et réunit 4 à 5 fois par an les interlocuteurs RH en charge de la GPEC pour leur société. Cette instance RH va produire différents tableaux de bord, à commencer par une ventilation des effectifs de chaque société sur les métiers du groupe, suivie par les prévisions de départs naturels par métiers pour enfin parvenir à une formalisation des besoins prévisionnels par métiers et par sociétés (illustration).

Entrée par la dimension « Développement RH », cette démarche prospective a dans un second temps rencontré la dimension « Business ». Après avoir été portée (et produite) pendant deux ans par les DRH des sociétés, la réflexion sur les évolutions attendues des emplois (les besoins prévisionnels quantitatifs mais aussi les évolutions de contenus) est devenue, assez logiquement, le sujet des directions opérationnelles fort intéressées de découvrir un tableau de bord RH permettant d'appréhender l'évolution prospective de l'activité. A ce jour, l'observation des évolutions des métiers du groupe reste un dispositif à deux dimensions (RH et Business) et la question est posée de l'étendre à la dimension dialogue social en créant par voie d'accord un observatoire des métiers Groupe.

### 3. Entrée par la dimension « Business », entraînement de la dimension « Développement RH »

#### ■ Le cas « Banque »

Cette entreprise du secteur de la banque-assurance compte près de 9 000 salariés qui travaillent dans les métiers des Systèmes d'Information. La démarche a été impulsée par le directeur des Systèmes d'Information (le DSI), lequel avait souhaité animer auprès de son staff de DSI (ses n-1) une réflexion sur les évolutions attendues de leurs ressources informatiques. L'originalité de ce projet tient dans son entrée par la dimension « Business ». Indépendamment de ce qu'aurait pu ou non prévoir un accord de GPEC (par ailleurs existant dans l'entreprise), une *task force* est montée autour d'un projet baptisé « VSEC », pour Vision Stratégique des Emplois et Compétences.

Sous couvert d'une appellation originale, la « VSEC » consiste dans les faits à :

- répertorier les métiers et ressources existants,
- prévoir les évolutions envisageables,
- produire des plans d'ajustement RH,

... soit les trois étapes de tout exercice de GPEC tel que décrit dans les bons manuels.

Entrée donc par la dimension « Business », la démarche « VSEC » entraîne d'emblée la dimension « Développement RH », en s'adjoignant au sein du groupe projet la contribution active des acteurs RH auprès de leur DSI respectif.

Autre originalité de la « VSEC » qui mérite d'être signalée, la capacité à produire rapidement une information formalisée. Quand classiquement le pilotage d'une démarche de GPEC se raisonne en dizaines de mois, voire en années, les trois étapes de la « VSEC » ont été conduites en à peine 5 mois. Observons ces productions étape par étape.

#### — Répertorier les métiers et ressources existants

Comme bien souvent, il n'existait pas un unique référentiel des métiers SI à jour, mais plusieurs référentiels coexistaient. Le premier travail a donc consisté à définir la bonne maille d'analyse des métiers informatiques. Une vingtaine de métiers ont ainsi été identifiés (ex : Architecture SI, Homologation, Etude et développement, ...). S'en est suivi un travail fastidieux mais nécessaire de mise à jour des bases SIRH pour pouvoir rattacher chaque salarié à un code métier et renseigner le tableau des effectifs par métiers. Autre originalité de la « VSEC », la nécessité de compter deux fois les ressources en distinguant les ressources internes (les salariés) des ressources externes (les consultants et salariés en régie).

#### — Prévoir les évolutions

Sur la base de leurs schémas organisationnels cibles, les DSI ont précisé pour chaque métier, les besoins prévisionnels en quantité (croissance, décroissance, stabilité) mais aussi en qualité (transformation importante ou modérée des missions).

TABLEAU DE BORD PREVISIONNEL EN QUANTITE

| DSI b        | DSI c        | DSI d      | DSI e      | DSI f        | DSI g        |
|--------------|--------------|------------|------------|--------------|--------------|
| croissance   | croissance   | croissance |            | croissance   | croissance   |
| stable       | stable       | croissance |            | décroissance | stable       |
| décroissance | décroissance | croissance |            | décroissance | décroissance |
| croissance   | croissance   | croissance | croissance | stable       | stable       |
| croissance   | stable       | croissance |            | croissance   | stable       |
| croissance   | stable       | croissance |            | croissance   | stable       |
| stable       |              | croissance | stable     | stable       |              |
| stable       | stable       | croissance |            | Stable       | Stable       |
| stable       | stable       | croissance |            | croissance   | croissance   |

## — Produire des plans d'ajustement RH

Sur la base des informations produites lors des deux étapes antérieures, l'exercice a consisté à raisonner, dans un premier temps, sur les actions qu'il conviendrait logiquement de conduire pour accompagner les évolutions attendues (recruter, former, faire évoluer sur d'autres métiers) avant d'arbitrer, dans un second temps, sur la nature prioritaire ou non de ces actions. Dernière originalité de cette démarche, le classique travail sur les aires de mobilité entre métiers (matérialisé par un tableau avec à l'intersection des lignes et colonnes des indications sur la plus ou moins grande proximité entre 2 métiers) n'a pas été réalisé de façon exhaustive mais en se focalisant uniquement sur les métiers en croissance ou décroissance.

### AIRES DE MOBILITE

|                                    | Direction | Architecture | Management études et développement | Etudes et développement | Management de projet / PMO | Management homologation | Homologation | Déploiement | Management MO | Maîtrise d'ouvrage |
|------------------------------------|-----------|--------------|------------------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------|-------------|---------------|--------------------|
| Direction                          |           |              |                                    |                         |                            |                         |              |             |               |                    |
| Architecture                       |           |              |                                    |                         |                            |                         |              |             |               |                    |
| Management études et développement |           | X            |                                    | X                       |                            |                         |              |             |               |                    |
| Etudes et développement            |           | X            | X                                  |                         | X                          | X                       | X            | X           |               | X                  |
| Management de projet / PMO         |           |              |                                    |                         |                            |                         |              |             |               |                    |
| Management homologation            |           |              |                                    |                         |                            |                         |              |             |               |                    |
| Homologation                       |           |              |                                    |                         |                            | X                       |              |             |               | X                  |
| Déploiement                        |           | X            |                                    |                         |                            | X                       |              |             |               |                    |
| Management MO                      |           | X            |                                    |                         | X                          | X                       |              |             |               |                    |
| Maîtrise d'ouvrage                 |           | X            |                                    |                         | X                          | X                       | X            |             |               |                    |

X Aisé. Assez facile pour les bons éléments.  
Ne réclame pas de formation lourde

X Envisageable

X Exceptionnel

Initiée en 2008, la réflexion prospective « VSEC » a depuis été mise à jour en 2009 et s'étend depuis 2010 aux filiales implantées à l'étranger.

## 4. Trois dimensions sans beaucoup d'interactions

---

### ■ Le cas « Avatar »

Nous ne relatons pas ici un cas unique d'entreprise mais nous traitons collectivement de l'observation prévisionnelle telle qu'on peut parfois la rencontrer dans certains grands groupes.

Bien avant la loi de janvier 2008, les entreprises réalisaient des projections de l'évolution de leurs emplois pour s'assurer que leurs ressources humaines seraient bien « adaptées en nombre et qualité, le moment venu ».

Voilà donc plusieurs années que l'on a vu de grands groupes se doter d'observatoires des métiers. Avec la signature d'accords de GPEC, on assiste à une forme de sédimentation des dispositifs de veille, les nouveaux venant s'ajouter aux plus anciens sans les remplacer pour autant. C'est ainsi que l'on trouve conjointement des comités de suivi de l'application de l'accord côtoyant des comités GPEC, eux-mêmes mandatés pour nourrir la réflexion d'observatoire des métiers. Si les 3 dimensions sont apparemment présentes (la dimension « dialogue social » avec la commission de suivi, la dimension « Développement RH » avec l'observatoire et la dimension « Business » avec les comités métiers), le risque est qu'elles voisinent sans beaucoup d'interactions. A l'instar du film qui l'a remise au goût du jour, avec l'imagerie 3D, le mal de tête n'est jamais loin...

# Conclusion

## Où vont les observatoires des métiers ?

---

A ce stade des réalisations, il nous semble utile de poser la question de l'avenir des observatoires des métiers. A la manière de la prospective des métiers, tentons de conjuguer le temps de la réflexion et les exigences de l'action. Parmi les scénarios les plus probables, deux retiennent notre attention :

- le scénario noir de la « coquille vide »,
- le scénario rose de « l'observation tirée par la dimension managériale ».

Quant au SCENARIO GRIS, QUI SERAIT CELUI DE LA PERPETUATION DU STATU QUO, nous ne nous y attarderons pas, car il n'est que l'antichambre du scénario noir.

### ■ Scénario noir : la « coquille vide »

L'avenir des observatoires des métiers est étroitement lié à celui de la GPEC, si l'on considère celle-ci à la seule aune du dialogue social. Le 18 janvier 2005, la GPEC a reçu une forme de consécration institutionnelle avec le volet « emploi » de la loi de programmation pour la cohésion sociale. Certains y voyaient l'assurance d'un regain d'intérêt pour les démarches prévisionnelles, puisqu'elles feraient désormais force de loi.

Bien sûr, rien n'empêche de transformer une contrainte juridique en une opportunité. On peut toutefois se demander si l'entrée de la GPEC dans le champ du droit, dans un pays où le jeu sur la règle est culturellement très ancré, ne signe pas un peu plus sa coupure avec les démarches proprement organisationnelles, creusant d'autant le fossé qui sépare les observatoires des métiers de la « dimension Business ». Lié à la « GPEC », un « Objet juridique non identifié », l'Observatoire des métiers ne court-il pas le risque d'un discrédit gestionnaire ? Le cimetière des dispositifs de GRH ne manque pas d'objets introduits à certaines époques par un législateur trop zélé.

Ainsi, avec la réouverture tous les 3 ans de la négociation, la GPEC peut s'installer durablement dans la vie des entreprises mais au risque de n'être qu'une coquille vide, un rituel dont on accomplit les gestes, mais dont les effets – autres que symboliques – sont anodins. On ne peut que douter de la pérennité des approches qui ne seraient pas investies d'intentions gestionnaires<sup>7</sup>.

### ■ Scénario rose : l'observation tirée par la dimension managériale

Ce scénario est en cours d'écriture au sein d'un organisme de recherche. Indépendamment de tout accord de GPEC (cet organisme n'est pas soumis à l'ouverture de négociation), une réflexion prospective est animée depuis près de 2 ans. Le point d'entrée est la production d'un contrat d'orientation quadriennal stipulant les grandes orientations par département

---

<sup>7</sup> Voir P. Gilbert et M. Le Boulaire, « Les nouvelles frontières de la gestion prévisionnelle des ressources humaines », in A. Scoured (coord.), *Management et métier*, EMS, 2010.

scientifique. A ce contrat, vient s'adosser une analyse des besoins en emplois et compétences au regard du projet scientifique. Formaliser les principales tendances en termes d'évolution des emplois a permis de « tirer » vers l'activité scientifique l'offre de service des acteurs RH. Observer et agir ne sont plus considérés comme des séquences successives de la GPEC.

Les perspectives d'emploi de cet organisme pour les prochaines années vont dans le sens d'un resserrement des possibilités de recrutement externe. Cette conjoncture apporte une actualité nouvelle à la démarche engagée dans la mesure où cette dernière favorise la recherche de solutions de développement internes. Le recours à des démarches d'acquisition de compétences et de professionnalisation est ainsi privilégié aux recrutements externes, sur lesquels se focalisent pourtant encore - trop - les analyses et les attentes.

Pour autant, la démarche reste expérimentale et suppose de poser un cadre de travail opérationnel qui s'inscrive dans les processus de gestion en vigueur pour réussir le difficile changement d'échelle : passer des besoins exprimés en emplois aux ressources constituées d'individus en mobilisant, pour ce faire, toute la palette des outils de gestion RH.

