



LES « JEUDIS DE L'AFREF » – 30 MARS 2006

Prospective emploi - Observatoire de Branche –
Commission Paritaire :

Quelles articulations sur le court et le moyen terme ?

En préambule, **David MAZURELLE**, directeur des Fonds de Gestion du Congé Individuel de Formation (FONGECIF) Ile-de-France, indique qu'il est heureux d'accueillir à nouveau dans ses locaux cette manifestation de l'AFREF. Il en profite pour présenter le FONGECIF et ses principales missions :

1. La volonté de développer le partenariat avec les organismes de formation (l'évaluation de la qualité et la négociation de coût de projet dans le but de l'optimiser), le partenariat avec les collègues des branches pour être plus pertinent dans le cadre de leurs fonctions et le partenariat avec les entreprises car les projets qui sont construits par les salariés se font à travers de la responsabilité de l'entreprise.
2. Le FONGECIF essaie de s'exprimer avec une nouvelle signature : le carrefour des évolutions professionnelles destiné surtout au bas niveau de qualification (entre 40 et 45 ans). L'objectif est d'informer les salariés qu'il existe des évolutions possibles pour chacun d'entre eux à condition de leur mettre à disposition les outils pertinents dans une logique strictement professionnelle.

Brigitte ETEVE, administrateur de l'AFREF, ouvre alors la séance en indiquant son déroulement :

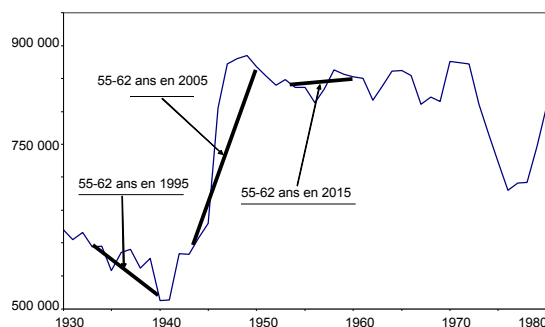
- Dans un premier temps, **Christine AFRIAT**, responsable « prospective métier et qualification » au Centre d'Analyse Stratégique, présentera les différentes approches méthodologiques des observatoires de branche, les métiers et les perspectives d'évolution à l'horizon 2015.
- Puis une première table ronde, animée par elle-même, permettra de mieux cerner les missions des observatoires en terme de prospective métiers : réalité et attentes.
Interviendront: **Henri CHEYNEL**, responsable de l'Observatoire des Métiers de la Banque ; **Jacques VUTHAN**, directeur délégué CCCA – BTP*; **Michel FOURMEAUX**, responsable de l'Observatoire du commerce inter-entreprises; **François DISSERT**, représentant CFDT, membre du Conseil d'Administration de l'Observatoire des métiers des Télécom.
- Une deuxième table ronde animée par **Denis REYMOND**, administrateur de l'AFREF, permettra de montrer les apports de la démarche prospective de l'observatoire dans les prises de décision des CPNE–Commissions Paritaires Nationale de l'Emploi.
Interviendront : **Xavier ROYER**, responsable Observatoire et du FORTHAC* (textile / habillement / cuir) et membre de la CPNE* textile ; **Florence DIESLER**, responsable de l'Observatoire prospectif du FORCO* et **Stéphanie LAGALLE-BARANES**, adjointe au chef de service social de la FCD* (commerce/distribution); **Hugues JURICIC**, directeur de POLLEN Conseil.

*Les abréviations identifiées par le symbole * sont explicitées dans le glossaire à la fin du document.*

I - Intervention de Christine AFRIAT

Christine AFRIAT présente un travail de groupe intitulé « Quelle prospective pour les métiers de demain ? ». C'est une réflexion sur la prospective des emplois sur cette décennie (d'ici à 2015). Elle s'appuie sur une analyse des départs définitifs de l'emploi de façon à pouvoir identifier les postes à pourvoir dans une approche macroéconomique, puis par famille d'activités professionnelles (ce travail sera rendu public en juin 2006).

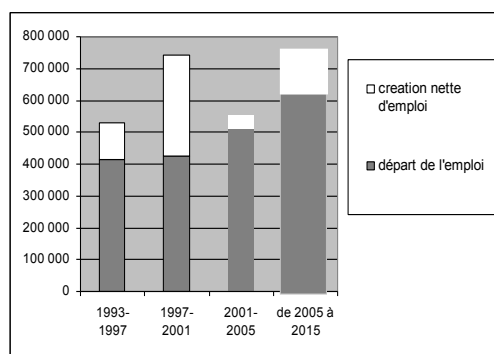
A. Une donnée inéluctable : la hausse de départs en fin de carrière



Graphique 1

- Ce graphique présente les effectifs de la même génération (les 55/62 ans) par décennie. Il permet de mettre en évidence la hausse du nombre de personnes en fin de carrière et qui vont quitter leur emploi.
- Pendant 30 ans, la France a connu un nombre très important de naissances (générations du baby boom). Ces générations vont sortir de l'emploi.
- Du fait des réformes (réforme Fillon) l'âge de départ en fin de carrière va être retardé. D'après les estimations, l'âge de départ de l'emploi (attention : on ne parle pas ici de l'âge de liquidation de droit à la retraite) serait retardé de 10,5 mois pour se fixer à 59 ans et demi. Mais, même si ce recul va permettre de ralentir le rythme de la hausse des départs, à terme cette hausse et son ampleur sont inéluctables.
- Un des premiers résultats est que dans les 10 ans qui viennent, les équilibres sur le marché du travail vont profondément se modifier : chaque année il y aura 150 000 personnes supplémentaires en emploi ou à la recherche d'un emploi. L'objectif est de trouver un équilibre entre le nombre de départs à la retraite et le nombre des postes à pourvoir pour arriver très rapidement à tendre vers 0.

B. Le nombre de postes à pourvoir sera de même ampleur qu'au moment de la forte croissance de l'emploi dans les années 1998-2001



Graphique 2

- L'autre facteur qu'il convient de prendre en compte pour déterminer le nombre de postes à pourvoir, est celui de la croissance de l'emploi (cf. graphique 2 : secteur blanc). En faisant l'hypothèse d'un taux de croissance de 2%, d'un taux de chômage de 7% et d'un gain de productivité de 1,7% et en retenant des créations nettes de 150 000 emplois supplémentaires chaque année (soit la moyenne observée sur les 20 dernières années), on arrive à un total de 750 000 postes à pourvoir annuellement, c'est-à-dire l'équivalent des années de forte croissance de l'emploi, comme sur la période 1998-2001.
- Le nombre de postes « libérés » par ces départs va ainsi fortement augmenter, passant de 400 000 en moyenne chaque année pour les années 1990 à 600 000 pour les années à venir (cf. graphique 2 : secteur gris).
- Cette hausse du nombre de postes à pourvoir va se traduire par des allongements des délais de recrutements temporaires ou durables. Mais attention : le nombre important de postes à pourvoir ne signifie pas un remplacement systématique. Les entreprises peuvent profiter de ces départs pour faire un changement de leurs structures.

C. Un résultat important dans divers secteurs d'activité professionnelle

1. Les cadres

Il faut distinguer quatre grandes familles d'activités professionnelles :

- *Les cadres administratifs sur des fonctions d'expertise.* Ces postes de cadres sont plus des postes d'experts (conseil juridique, audits) que des postes d'encadrement. Aujourd'hui, le métier de cadre se transforme et devient une fonction d'expertise.
- *Les cadres commerciaux dans tous les secteurs d'activité.* Les fonctions commerciales se développent dans tous les secteurs d'activité dans un contexte où la concurrence nécessite de plus en plus de gagner ou de préserver des parts de marchés. Ainsi, les compétences relationnelles sont de plus en plus exigées et demandées au niveau des cadres.
- *Les informaticiens (sans atteindre le rythme de la fin des années 90).* Les métiers de l'informatique se développent (70% des postes à pourvoir sont portés par la croissance de l'emploi). Mais ce développement se fait à un rythme moins important que dans la période faste de la fin des années 90. On fait l'hypothèse qu'il n'y aura pas de choc technologique créateur d'emploi mais aussi qu'à l'inverse, il n'y aura pas non plus de délocalisation de ce type d'activités.
- *Les enseignants.* A partir de 2008-2009, il y aura plus de 60% d'enseignants à remplacer. Il faut observer comment le Ministère de l'Education nationale peut se positionner sur ces départs définitifs de l'emploi.

2. Emplois de services peu ou faiblement qualifiés

- *Les assistantes maternelles, les aides à domicile et les aides soignantes :* 1 million de personnes en 2015 (du fait de l'évolution professionnelle chez les femmes devant concilier vie professionnelle et familiale, mais aussi du fait du vieillissement de la population active).
- *Les agents d'entretien et de services* dans le public comme dans le privé.

Ces postes actuellement considérés comme peu qualifiés sont souvent des emplois précaires : temps partiel très réduit qui ne permet pas d'avoir un revenu mensuel élevé, emplois souvent peu durables et offrant peu de perspectives de carrière. Une des conditions pour assurer l'attractivité de ces emplois et aussi accroître la qualité du service sera, probablement à l'avenir, d'améliorer la qualification de ces emplois.

3. L'industrie

- L'industrie continuera à recruter sur les postes qualifiés liés à la production. Compte tenu de l'externalisation des activités, les emplois non qualifiés continueront à diminuer. Cette industrie se porte chaque année sur des segments à plus forte valeur ajoutée, nécessitant donc des postes plus qualifiés.
- Les grands groupes industriels développeront les métiers connexes (commercialisation, R&D, marketing...).

D. La hausse du nombre de postes à pourvoir n'entraînera pas nécessairement une baisse du chômage

- Des difficultés de recrutement et des tensions apparaîtront, sachant que nous ne pouvons penser que tous les départs à la retraite vont obligatoirement être remplacés, résolvant ainsi le problème du chômage.
- Certaines entreprises pourraient renoncer à remplacer les sortants ou à recruter, en abandonnant certaines activités ; ou bien faute de pouvoir les développer en France, elles peuvent chercher à les délocaliser. La croissance serait alors limitée, ainsi que les créations nettes d'emplois. Ceci peut avoir comme conséquence un scénario noir de coexistence d'un chômage élevé et difficultés de recrutement.
- L'enjeu est donc d'améliorer l'adaptation réciproque entre les postes à pourvoir et les personnes. Il y a donc un enjeu important à accompagner les personnes mais aussi les entreprises.

E. Les comportements possibles des entreprises pour faire face aux difficultés de recrutement

Il faut accompagner les entreprises dans les bouleversements que les évolutions démographiques vont entraîner. L'objectif étant d'adapter réciproquement les postes à pourvoir et les demandeurs d'emploi. On peut prendre en considération deux possibilités :

1. La mobilité professionnelle notamment par la mobilité promotionnelle pour les salariés dans les grandes entreprises. Il faut anticiper les départs de seniors pour pouvoir les remplacer.
Dans les PME, il faut réfléchir à une nouvelle politique salariale (augmenter les salaires, vérifier les conditions de travail et les perspectives de carrière pour attirer ou conserver les salariés sur les métiers peu attractifs).
2. Les entreprises peuvent faire des choix d'organisation du travail et de profils de recrutement avec deux évolutions possibles :
 - a) une volonté d'accroître la polyvalence de leurs salariés, permettant ainsi une très forte réactivité aux attentes des clients. Se focaliser sur la recherche des profils très rares en terme de compétences et qualification.
 - b) une logique de rationalisation afin d'augmenter les gains de productivité mais qui peut rendre difficile les perspectives de carrière sur les emplois peu qualifiés.
Il va falloir travailler sur le comportement des acteurs sur 2 niveaux : niveau de branche et niveau de territoire. Plusieurs axes d'action sont à mettre en œuvre :
 - Organiser les mobilités professionnelles en interne comme en externe pour pourvoir aux postes qualifiés, ou en interprofessionnel pour faciliter les reconversions.
 - Améliorer les conditions de travail et les perspectives de carrière dans les métiers peu attractifs comme par exemple dans le secteur de l'hôtellerie, de la restauration, de transport...
 - Elargir les profils de recrutement en repensant le rôle de la formation initiale dans les parcours des individus.
 - Mieux articuler le développement économique, les évolutions des organisations du travail et besoins de compétences.

F. Le groupe Prométhée

Christine AFRIAT présente alors le travail de groupe « *Prométhée* » et notamment son approche méthodologique partagée avec la responsable de branche.

Prométhée (Prospective des métiers et thématisation des emplois émergents) est un groupe de travail rattaché au Commissariat général au Plan, qui a pour rôle de faire le lien entre différentes équipes de recherche, notamment celles des observatoires de branche. Le groupe Prométhée rassemble les travaux des observatoires de branche afin de clarifier les " nouvelles logiques professionnelles ".

Pourquoi le groupe Prométhée ?

- Pour l'existence d'une action sur un accord interprofessionnel et plus particulièrement sur la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 sur la formation tout au long de la vie professionnelle.
- Pour proposer des repères méthodologiques aux nouveaux observatoires de branche qui vont se créer.

La prospective des métiers au sein des observatoires de branche, pourquoi ? Pour qui ?

- Il s'agit d'apporter une connaissance partagée au sein de la branche afin de permettre le dialogue social : Collecter et analyser un certain nombre d'informations concernant non seulement les entreprises mais également la branche, les emplois, les politiques en matière des ressources humaines, la mobilité et la gestion de métiers.
- Apporter un éclairage pour des négociations sur la formation et l'emploi en prise avec les évolutions du secteur. L'objectif est de mettre en place une politique de l'emploi et de la formation.
- Proposer des outils pour les entreprises et les salariés afin d'accompagner les changements et les évolutions des trajectoires dans les entreprises.

La démarche prospective proposée pour le groupe Prométhée

Il comporte 4 grandes étapes :

1) Recherche et analyse des facteurs d'évolution

Premier questionnement : Face au vieillissement de la population active, comment définir une stratégie adaptée par rapport à l'évolution du marché et de la concurrence ?

Pour les branches jeunes, le vieillissement de la population active n'est pas un facteur important. En revanche, il va falloir fidéliser les salariés en avançant le fait que c'est une bonne opportunité pour renforcer les besoins de compétences.

Deuxième questionnement : L'élément de cette recherche est d'analyser les facteurs d'évolution.

Partir sur une réflexion en terme de prospective des métiers. Les grands facteurs qui impactent l'évolution de la formation et des métiers sont :

- facteurs technologiques et organisationnels (tendance plus fréquente)
- économiques
- démographiques
- réglementaires
- culturels et sociaux

Aujourd'hui, le temps a une incidence sur le rapport à l'engagement de la vie professionnelle (le temps de formation, le temps de la vie au travail, le temps de la retraite).

2) Partage et validation des enjeux et des hypothèses

Dans tout diagnostic, il est nécessaire de partager avec les acteurs concernés : les responsables de branche, les partenaires sociaux, les entreprises (principal levier de réussite). Donc, pour un dialogue responsable, il faut partager les informations, les valider, de façon à pouvoir ensuite se lancer dans l'élaboration de scénarios d'évaluation.

3) Elaboration des scénarios et évaluation de leurs impacts

L'objectif de la description des scénarios est d'éclairer un débat et une réflexion. Il s'agira de mettre en exergue les résultats de l'analyse des évolutions des métiers: évolution des effectifs ; évolution de la structure des métiers (disparition / apparition / transformation de métiers) ; évolutions des compétences et des connaissances requises.

4) Formalisation des recommandations et des plans d'action

Première recommandation : politique emploi-formation de la branche :

- proposition d'adaptation de l'offre de formation initiale aux besoins des entreprises
- mise en place de cursus de professionnalisation et d'évolution professionnelle, ou de reconversion et de changement de métier

- création de l'offre de certification correspondante

Deuxième recommandation : pouvoir accompagner les entreprises dans des démarches d'anticipation et de gestion des compétences.

Troisième recommandation : l'utilité de travail de l'Observatoire de branche dans une politique de communication sur les travaux de prospective et la valorisation des métiers.

Quatrième recommandation : la démarche prospective est une démarche dans le temps.

Conclusion

Christine AFRIAT indique qu'il ne suffit pas de présenter un certain nombre de résultats mais qu'il faut continuellement alimenter la réflexion et donc poursuivre constamment les échanges pour apporter des nouveaux éléments.

Certains observatoires ont débuté leurs réflexions en terme de questionnement sur l'évolution des métiers. Donc, comment fait-on dans un premier temps pour bien connaître leur environnement ? Il faut regarder le contexte où on se situe car au final le résultat général sera le même.

A la suite de cette intervention, **Christine AFRIAT** répond à une question de la salle :

Quel bilan est tiré finalement des observatoires ? On observe la montée de différents facteurs (réglementaires, démographiques, etc.) mais pourquoi existe-t-il peu de résultats tangibles dans certaines branches ?

Effectivement, il y a un énorme travail réalisé dans la politique d'emploi.

Au niveau du groupe prospectif des métiers et qualifications, en 2000, nous avons fait une analyse transversale du CEP – Contrat d'Etudes Prospectives - au niveau industriel (secteur tertiaire) pour essayer de mettre en évidence comment l'évolution des métiers a interpellé la montée et descente de compétences notamment sur les compétences transversales.

La mise en application des recommandations est extrêmement limitée s'il n'existe pas une appropriation adéquate des acteurs concernés.

La démarche prospective doit se faire dans le temps car s'il n'y a pas cette volonté de continuer à entretenir cette démarche au sein de l'observatoire de branche, nous ne pouvons pas arriver à notre objectif final.

II - Première table ronde : « Les missions des observatoires en terme de prospective métiers : réalité et attentes »

Brigitte ETEVE invite les quatre intervenants à faire partager leur expérience en tant que représentants d'observatoires. Deux grandes questions seront abordées lors de cette table ronde :

1. *Quel type d'action utilisent-ils en termes de la prospective des métiers ? Comment fonctionnent-ils ?*
2. *Analyse prospective des métiers : travaillent-ils plutôt sur les salariés ou sur les entreprises ?*

Henri CHEYNEL, *Observatoire des Métiers de la banque.*

C'est un observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque. Les Observatoires des métiers ont été institués par la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle et au dialogue social. L'Observatoire de la banque a été créé en avril 2005. Il est conforté par l'accord sur la formation tout au long de la vie dans les banques, signé le 8 juillet 2005. Pour l'instant les moyens internes sont faibles et il fait appel aux organismes d'études extérieurs.

- Les premières études visent à apporter à l'observatoire une connaissance de la composition, des motivations et des besoins de formation des salariés de 45 – 50 ans dans la branche des banques en France. En effet, les perspectives des salariés de cette tranche d'âge sont sensiblement modifiées par l'allongement de carrière lié à l'évolution du régime des retraites.
- La deuxième étude porte sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque. Il s'agit de suivre dans le temps les carrières d'hommes et de femmes entrées dans la banque sur des bases identiques, pour cerner les facteurs de divergence des carrières féminines.

François DISSERT, *Observatoire des Métiers des Télécommunications*. Cet observatoire a une antériorité par rapport à l'ANI car cette branche est jeune avec une Convention Collective qui date de juin 1999 (où était prévu un observatoire de Télécom). L'observatoire, dans son statut et dans son fonctionnement, est défini par un accord entre les partenaires sociaux. C'est une association (loi du 1^{er} juillet 1901) avec un Conseil Paritaire représentant des organisations syndicales et des patronats de la branche.

Il fonctionne avec peu de moyens mais en faisant appel à des consultants externes et en travaillant avec les représentants des entreprises, ce qui permet un partage intéressant des résultats de travaux.

Pour le premier plan triennal, il existe 3 objectifs :

- Mettre en place des moyens de communication avec la création d'un site Internet)
- La mise en place d'une cartographie de métiers de la branche.
- Une analyse prospective des métiers. Dans un premier travail, la prospective global de la branche (l'avenir de la branche à l'horizon 2007-2010) et dans un deuxième travail, une application des scénarios sur le développement des métiers.

Pour le deuxième plan triennal :

- La maintenance prospective.
- Affiner la cartographie des métiers pour approfondir sur les compétences.
- Affiner des travaux sur les problématiques particulières tels que les métiers sous tension.

Michel FOURMEAUX, *Observatoire du commerce inter-entreprises*.

Le commerce inter-entreprise regroupe toutes les entreprises commerciales qui achètent et vendent des biens à d'autres entreprises sur l'espace économique national, européen et mondial. Il représente un million de salariés dans les petites structures. L'observatoire a été créé suite à l'ANI*. Il est sous l'égide de 6 CPNE, de 40 organismes professionnels, de 3 familles professionnelles et de 30 métiers différents.

Les partenaires sociaux ont fixé les objectifs pour 3 ans :

1. Disposer d'une meilleure connaissance de nos métiers.
2. Envisager une méthodologie commune et un langage commun à l'ensemble des branches et commerce.
3. Apprécier l'impact à court et moyen terme de possibles changements : technologiques, sociologiques, organisationnels, etc. sur les compétences dans l'entreprise.

En terme de prospective métiers : cartographie et référentiel des métiers. Ainsi, a été élaboré un logiciel/outil d'illustration à disposition des entreprises et des partenaires sociaux.

Jacques VUTHAN, *CCCA-BTP*: Le Comité Central de Coordination de l'Apprentissage du Bâtiment et des Travaux Publics est un organisme professionnel et paritaire, dirigé à la fois par les fédérations d'employeurs et de salariés. L'État est pour sa part représenté au Comité du CCCA-BTP* par un commissaire du gouvernement (émanant du ministère de l'Éducation nationale) et un contrôleur d'État (du ministère de l'Économie et des Finances).

L'objectif est de former les futurs professionnels du bâtiment et des travaux publics en répondant aux besoins des entreprises.

Les missions :

- L'information, notamment des jeunes, sur la formation professionnelle dans les métiers du bâtiment et des travaux publics.
- Le développement de la formation professionnelle des jeunes aux métiers du BTP*, en particulier par la voie de l'apprentissage.

On est des "anciens nés" mais aussi des "nouveaux nés". Des "anciens nés" car il existe un développement des observatoires régionaux de l'emploi et de la formation sur l'ensemble du territoire (actuellement, 22 observatoires régionaux qui fonctionnent sur la même méthode). Des "nouveaux nés" car il n'y a pas d'observatoire national. Donc, il va falloir tenir compte du développement régional et de retravailler à partir de chemin existant pour arriver à développer des observatoires nationaux dans une logique de mutualisation d'éléments.

«A qui i» servez-vous ? *Quelles sont les difficultés rencontrées dans la mise en place des observatoires ? Comment s'organise un observatoire sachant qu'il y a de plus en plus de polyvalence de la part des salariés ?*

Henri CHEYNEL, *Observatoire des métiers de la banque*. « A qui on sert ? » est défini par les différents accords et principalement par la CPNE*. L'accord dit que les travaux des observatoires serviront pour la formation et le parcours professionnel des salariés.

La banque est un secteur en évolution. Une des difficultés, mais un enjeu passionnant de l'Observatoire est d'étudier cette évolution dans un cadre paritaire. Il faut établir une coopération entre les partenaires, même si la prospective appartient à la concurrence entre banques.. Malgré tout l'observatoire est un vrai lieu de discussion.

On utilise un site Internet comme moyen de communication pour les salariés et pour les salariés futurs. Il faut faire de l'observatoire un lieu d'échange, de discussion et favoriser la participation des acteurs concernés.

François DISSERT, *Observatoire des métiers des Télécommunications*. Avant tout, il faut comprendre que l'observatoire des métiers est un instrument de dialogue social. L'observatoire des métiers des télécoms est une association avec un Conseil d'Administration Paritaire. Il existe une demande des salariés, des entreprises et des partenaires sociaux de travailler avec la CPNE*, l'OPCA*, etc.

La grande difficulté est liée à l'histoire de la branche car c'est une branche jeune qui s'appuie sur des partenaires sociaux qui ne maîtrisent pas encore parfaitement le fonctionnement du paritarisme (c'est un ensemble de règles de fonctionnement).

En revanche en terme de prospective, nous avons eu à discuter pendant six mois avec des responsables stratégiques, directeurs techniques, directeurs de marketing, et ce avec un objectif : arriver à un partage commun, et avoir une vision du secteur d'ici une dizaine d'années.

Une des clés dans le système de fonctionnement est la qualité du Conseil d'administration. Celle ci se retrouve à travers la capacité d'une politique d'analyse et de perception de choses, une capacité d'expertise au niveau des membres du Conseil d'administration. Il faut motiver le dialogue social et la négociation.

Le financement de l'observatoire est inscrit dans les accords du paritarisme.

Michel FOURMEAUX, *Observatoire du commerce inter-entreprises*. Il n'y pas eu de problème avec l'OPCA* car nous sommes l'OPCA*. La première réussite est d'avoir été créée. C'est également un succès d'avoir trouvé un équilibre entre trois grandes institutions :

- L'OPCA* (qui est le financeur)
- Le comité paritaire de pilotage d'observatoire
- Les commanditaires (ceux pour qui nous travaillons : les CPNE*)

A titre indicatif, l'observatoire du commerce inter-entreprises possède 2 CEP* et environ 20 CQP*.

La mission est d'éclaircir les objectifs de l'observatoire entre les différentes branches. L'objectif est de trouver un langage commun avant de passer à la prospective des métiers. Une difficulté est de mettre en place la notion même des métiers car elle n'est pas la même pour les partenaires de la branche.

Pour ce faire, il faut se connaître, définir la cartographie des emplois, définir un référentiel métier, etc. Une fois constitués, il va falloir regarder l'avenir de nos métiers.

L'observatoire sera le lieu de mutualisation des expériences. Il va falloir, également, réaliser des benchmarking avec les différentes branches.

François DISSERT, *Observatoire des métiers des Télécommunications*. Le fait de réfléchir en terme de branche est de permettre d'analyser un métier et la manière dont il fonctionne en sortant de l'organisation d'une entreprise. Aujourd'hui, nous avons partagé nos différentes expériences avec des experts de différents domaines. Donc, on doit travailler ensemble pour définir quelque chose de commun à tous.

Jacques VUTHAN, *CCCA-BTP**. Dans la dimension régionale, le CCCA-BTP a créé de petits groupes de pilotage afin d'élargir l'ensemble des structures (L'AFPA*, l'ANPE*, etc.) qui aident en terme de prospective emploi.

Il faut partager la formation dans le but de l'actualiser.

Il y a une confrontation des logiques territoriales au niveau régional, national et local.

Un point très important : l'élément conjoncturel. Actuellement, nous sommes dans une période plutôt favorable où nous voyons une évolution progressive de la période de formation.

Quel est le lien entre l'observatoire et l'ensemble de la branche ?

François DISSERT, *Observatoire des métiers des Télécommunications*. Il faut d'abord savoir que l'observatoire est un instrument de dialogue social et chaque branche va choisir son propre dialogue social. Les observatoires ne doivent pas procéder de la même manière. Par contre, il faut travailler sur les articulations c'est-à-dire savoir ce qu'il se passe dans le monde du commerce, de l'informatique, des Télécoms, etc.

Ainsi, un élément important : il va falloir travailler au tour d'une même table, avec l'ensemble des acteurs sociaux et la branche et pas seulement avec le patronat.

En matière de dialogue social, en ce qui concerne les métiers des Télécoms, les partenaires sociaux sont essentiellement des vieux monopoles. Dans les entreprises privées, il en va complètement différemment car ces dernières sont très présentes en terme de dialogue social.

Henri CHEYNEL, *Observatoire des métiers de la banque*. Le dialogue social est très important mais l'observatoire ne doit pas être à la remorque du dialogue social et réciproquement. Par exemple, il existe une négociation des métiers définis par la Convention Collective à finalité salariale. Pour cette négociation, il y a une grille des métiers. Mais une chose est la finalité de la négociation sociale et une autre chose est la finalité de la prospective. Par contre, les deux doivent fortement s'enrichir.

Michel FOURMEAUX, *Observatoire du commerce inter-entreprises*. Effectivement, lorsqu'on parle de prospective des métiers, on se place sur le champ des ressources humaines. L'observatoire est un outil à disposition des partenaires sociaux. Le but est d'alimenter un débat sur l'emploi, la formation et les ressources humaines. Il faut donner aux partenaires sociaux une étude technique et réaliser des préconisations.

Une nouvelle mission est la communication. Il faut différencier le type de communication à utiliser avec les partenaires sociaux et avec les salariés.

III - Deuxième table ronde : « Les apports de la démarche prospective de l'observatoire dans les prises de décision de la CPNE* »

Cette seconde table ronde, animée par **Denis Reymond** (*administrateur de l'AFREF*) est centrée sur la place, le rôle des CPNE*, et notamment la façon dont ces dernières prennent en compte les travaux des observatoires. Deux grandes questions sont ainsi abordées lors de cette table ronde :

1. *Comment sont ou seront pris en compte les travaux des observatoires par les CPNE ?*
2. *Comment s'articulent leurs réflexions par rapport aux travaux du Centre d'Analyse Stratégique ?*

Auparavant, **Hugues JURICIC**, *Directeur de POLLEN Conseil* présente les résultats d'une étude (réalisée il y a quelques mois) sur la manière dont les observatoires de branche se sont constitués suite à l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 20 septembre 2003. En effet, suite cet accord, de nombreux observatoires de branches ont été missionnés par les CPNE*. L'enquête a recensé une quarantaine d'observatoires de branches dont une dizaine de très jeunes.

75% des observatoires de branches existants ont été créés à la suite de l'ANI* pour seulement 25% avant.

L'observatoire peut avoir plusieurs organisations (sur les 22 étudiés par le cabinet) :

- 20% d'entre eux sont un service de l'OPCA*.
- 40% ont acquis une autonomie (délégation de l'observatoire à un prestataire ou une association).
- 40% sont des observatoires gérés comme un service de la branche : fédération patronale ou inter-branches. Dans ce cas, la structure est assez limitée.

La solution de l'association permet à l'observatoire d'avoir davantage de moyens alors que la structure est limitée dans le cadre de la fédération patronale ou inter-branches.

Il existe également de plus en plus d'observatoires inter-branches (ex : dans le secteur de l'agroalimentaire). Ces derniers peuvent être constitués de différentes manières :

- ils peuvent être gérés par plusieurs CPNE* (il y a donc un seul observatoire pour un ensemble de branches)
- l'observatoire inter-branches peut coordonner plusieurs observatoires ou plusieurs cellules d'observation situées au niveau de la branche

Il est à remarquer que la constitution de l'observatoire est souvent liée à la dynamique qui existe dans la branche.

Il y a également une forte distinction des observatoires en fonction du tissu d'entreprises des branches. En effet, certaines branches peuvent avoir quelques entreprises importantes alors que d'autres sont constituées d'une multitude de petites. Le dialogue social et la prospective seront alors complètement différents et les missions de l'observatoire également.

Les branches importantes se sont pour la plupart organisées avant l'ANI*. Elles avaient donc généralement un « observatoire » (ou l'équivalent) qui travaillait et était représenté la plupart du temps en région. Cependant pour de nombreuses branches, il était difficile d'avoir un observatoire. Cependant la logique actuelle les a amenés à regrouper leurs moyens afin de construire ensemble un observatoire.

Le rôle des CPNE* est primordial au sein des observatoires et le paritarisme est toujours pris en compte.

Les missions confiées par les CPNE sont :

- avoir un socle commun pour tous les observatoires : analyse de l'existant, et dans ce cadre partage de l'information (connaissance partagée de l'existant) et de la communication.
- travailler sur la connaissance du système de formation, de l'offre de formation, avec éventuellement la mise en place d'une veille sur les dispositifs de formation.

Le travail prospectif doit être un outil d'aide au pilotage : faire de la prospective pour aider la CPNE* à avoir une politique en matière d'emploi.

Stéphanie LAGALLE-BARANES, FCD* (commerce/distribution). La CPNE de la branche fonctionne depuis un certain temps déjà avec un démarrage réel au début des années 90 suite à un contrat d'étude prospective. La CPNE avait déjà alors pris l'habitude d'alimenter ses réflexions par le dialogue social.

En parallèle, l'OPCA* FORCO a été créé en 1994. Cela a donc été une opportunité pour la branche de se doter d'un organisme pouvant traiter les données globales du commerce. Cependant, à l'époque le FORCO n'a pas créé d'observatoire et n'a donc pas donné satisfaction sur ce sujet. La branche a donc continué à fonctionner de manière « artisanale » c'est à dire en faisant appel à des prestataires extérieurs en fonction des besoins.

Avec la réforme, il y a eu une volonté de préparer la négociation avec un groupe de travail-CPNE* sur le sujet de l'observatoire. Cet observatoire devait avoir une identité propre et distincte de l'OPCA*.

La CPNE* va étoffer son cahier des charges auprès de l'observatoire pour mener à bien ses enquêtes par la négociation. La branche s'investit totalement dans l'observatoire afin de ne pas se disperser : l'observatoire devient alors le référent.

Florence DIESLER, Observatoire prospectif du FORCO*. Le FORCO* est l'OPCA* du commerce de détail et de la distribution. Il y a 15 branches adhérentes au FORCO et parmi elles, 11 ont confié les missions de leur observatoire. Avec 11 branches, il y a de fait 11 CPNE* (11 situations paritaires) et donc 11 contextes différents.

Le travail de prospective se caractérise par un travail de partage des informations, des problématiques et des stratégies. Ainsi, il y a eu la construction de 11 comités de pilotage paritaire. Ces derniers sont un lieu d'élaboration de la réflexion et des problématiques. Les comités de pilotage sont également chargés de l'écriture annuelle d'un cahier des charges où sont indiqués leurs souhaits pour ce qui concerne l'observatoire. Il n'y a pas de comité de pilotage au niveau inter-branches mais un comité d'orientation. Ce dernier ne décide pas des travaux de l'observatoire pour les branches mais réfléchit sur le fonctionnement de l'observatoire.

Xavier ROYER, FORTHAC* (*textile/habillement/cuir*). Les différentes branches du FORTHAC ont décidé avant l'ANI de mettre en place un observatoire. Mais de fait, il a été lancé officiellement le 6 juin 2005 (donc réellement en application à l'accord de branche) et a été construit comme un département de l'OPCA.

Comment les CPNE intègrent les éléments apportés par l'observatoire ? Y a-t-il d'autres sources ?

Les décisions prises par les CPNE suivent-elles réellement une logique de prospective et de métier ou bien essentiellement une logique budgétaire ?

Comment les CPNE utilisent ces instruments et comment sont articulés finalement les décisions avec les diverses informations récoltées ?

Stéphanie LAGALLE-BARANES, FCD* (*commerce/distribution*) : Actuellement, il y a peut être trop d'observatoires. Dans la branche FCD, un choix a été fait de s'appuyer seulement sur l'observatoire, et ce :

- pour suivre les évolutions, analyser le passé afin de ne pas aller dans tous les sens,
- pour une raison d'ordre et de synergie : l'observatoire doit devenir une référence pour toutes les personnes établissant des études sur ce secteur.

La CPNE* est le poumon du dialogue social de la branche. Elle est à l'initiative de demandes d'études vis à vis de l'observatoire.

Dans le cahier des charges défini par la CPNE*, se trouvent les données sociales appelées la « feuille de route ». Elles permettent de piloter les négociations, par exemple sur l'égalité hommes/femmes, la diversité, les salaires... La CPNE* peut prendre en compte les besoins d'une négociation, par exemple sur la diversité. Au cours d'une négociation sur ce thème, nous nous rendons compte qu'il y n'a que très peu d'éléments sur ce sujet. La CPNE* va alors étoffer son cahier des charges.

Florence DIESLER, Observatoire prospectif du FORCO* : Il est indispensable d'utiliser des travaux produits par les autres afin d'avoir des études les plus pointues possibles. On utilise donc des compétences extérieures et des expertises autres que celles qui existent au niveau de l'observatoire. Il ne faut pas oublier que celui-ci est une structure légère en terme de personnes.

Xavier ROYER, FORTHAC : Il ne faut pas oublier la véritable finalité de l'observatoire. En effet il travaille pour la CPNE, qui elle-même est au service des entreprises et des salariés du secteur.

L'ANI* n'a donné qu'un cadre global, l'observatoire doit :

- avec la CPNE* fonctionner en connaissances partagées. Ceci est très important car il ne faut pas que les techniciens prennent le pas sur les politiques. Il est nécessaire d'avoir un langage commun.
- avoir la capacité de réagir vite.
- l'observatoire ne doit être qu'un élément pour la CPNE*. Il doit permettre de passer à la notion de métier. Et quand on a des métiers, de pouvoir positionner les personnes et ainsi de mesurer l'écart entre l'acquis du salarié et le niveau d'exigence requis par le métier, la logique de l'ANI* étant une logique de personnalisation et d'individualisation.
- travailler sur la manière de relier ce type de démarche à une certification afin de pouvoir aider les salariés à évoluer, à être mobiles.

Hugues JURICIC, Directeur de POLLEN Conseil : Il est difficile pour les observatoires de passer de l'observation à la prospective. Le risque de l'observatoire est d'être cantonné à un rôle strict d'observation. Les CPNE* telles qu'elles se construisent doivent se demander comment arriver à travailler avec une réflexion prospective. Le travail prospectif par la branche est radicalement différent de ce qui a pu se faire dans les contrats d'études prospectifs. La prospective devient un travail récurrent, un travail qui accompagne l'action et qui finalement s'inscrit dans le cycle de l'action. Les observatoires auront alors à animer, à trouver un mode opératoire afin de faire vivre la prospective.

Florence DIESLER, *Observatoire prospectif du FORCO** : Il y a effectivement un risque de rater la prospective si seuls les techniciens sont à la charge de l'observatoire. Il est indispensable que ce soit les partenaires sociaux qui pilotent l'observatoire, accompagnés des techniciens et jamais l'inverse.

Qu'en est-il de l'articulation entre la branche, niveau national souvent loin du terrain, et le territoire, proche du terrain ?

Stéphanie LAGALLE-BARANES, *FCD* (commerce/distribution)* : il est nécessaire d'arrêter d'opposer les branches et les territoires. En ce qui concerne la branche FCD*, il y a des contacts directs avec les entreprises qui sont au niveau du territoire. Dans la CPNE*, il y a des salariés et des représentants patronaux en entreprise qui sont sur l'ensemble du territoire.

Florence DIESLER, *Observatoire prospectif du FORCO** : il y a deux approches extrêmement différentes au niveau des territoires qui viennent du fait d'une opposition de structure. En effet, certaines structures développent des analyses pointues en région (par exemple sur l'apprentissage) alors que d'autres structures le font moins et favorisent le développement de travaux à caractère nationaux, parfois avec des approfondissements en région et donc en concordance plus qu'en opposition.

Stéphanie LAGALLE-BARANES, *FCD* (commerce/distribution)* : c'est une question de réalité de métiers. Il y a des branches représentées fortement au niveau régional où là c'est spécifiquement le niveau régional qui est important.

Xavier ROYER, *FORTHAC** : les études élaborées au niveau de la branche se réalisent en fait à un niveau très général. Mais chaque territoire a ses pertinences, ses spécificités, de quoi apporter à l'autre. Il y a donc immanquablement un problème global de cohérence et de visibilité à prendre en compte.

Il existe plusieurs métiers dans la branche, et plus précisément 3 strates de métiers :

- les métiers pointus spécifiques qui ont une valeur ajoutée fondamentale, déterminants face à la concurrence et que personne ne peut étudier à notre place.
- les métiers transversaux / technologiques où l'on peut retrouver un socle commun à plusieurs branches, et donc les études liées à ces derniers n'intéressent pas seulement une branche unique. Un travail est fait ou doit être fait en commun afin de voir quelles sont les qualifications communes.
- les métiers supports sur lequel le travail est moindre et qui sont laissés plutôt à d'autres (comme les métiers du marketing et de la comptabilité).

Il y a ainsi plusieurs niveaux de métiers et il y a donc tout intérêt à trouver les articulations pertinentes entre les acteurs concernés.

Hugues JURICIC, *Directeur de POLLEN Conseil* : Il est important d'analyser les besoins du territoire.

Quels sont les interlocuteurs externes qui ont besoin des travaux de la branche ? Les salariés, les entreprises, les partenaires sociaux... donc des acteurs situés également sur le territoire.

Ce qu'on appelle spécificité en terme de branche, consiste à savoir travailler sur le métier, son contenu : effectivement c'est le rôle de la branche. Mais savoir comment le territoire se gère, quelles sont les activités économiques qui se déploient, comment construire, déployer l'appareil de formation au niveau régional, n'est pas le travail de la branche.

Certaines branches bien maillées sur le territoire sont des acteurs importants, d'autres pas du tout.

Qu'en est-il de la diffusion des travaux et de la communication ?

Stéphanie LAGALLE-BARANES, *FCD* (commerce/distribution)* : Au départ, il y a un certain « égoïsme » en ce qui concerne les travaux effectués par l'observatoire mais c'est seulement du fait que ces derniers partent des besoins spécifiques de la branches. La diffusion extérieure n'est donc pas naturelle. De manière générale, dès que ces derniers sont sur la table paritaire, ils sont de fait, publics. Il faut donc apprendre à les mettre à disposition.

Florence DIESLER, Observatoire prospectif du FORCO* : Il n'est pas choquant qu'une commission paritaire ne souhaite pas publier certains travaux comme ceux par exemple qui n'ont pas obtenu un consensus.

Dans les accords conclus avec toutes les branches, il est noté que la diffusion des travaux appartient à la CPNE, et à elle seule. L'observatoire ne peut prendre de décision sur ce sujet.

Xavier ROYER, FORTHAC* : A partir du moment où la CPNE a donné son accord, les éléments sont à disposition sur internet. Cependant, il faut savoir que tout ce que nous pouvons faire et communiquer en terme de contenu métier permettant de conduire à un référentiel, à une certification, ne peut être aisément utilisé par tous. Il y a un besoin primordial d'accompagnement et d'intermédiaires.

IV- Conclusion de Christine AFRIAT

Trois aspects essentiels ressortent de ces deux tables rondes :

- **La condition de réussite d'un observatoire s'appuie sur :**

Le succès du paritarisme : il dépend de la volonté de travailler ensemble. Ce qui n'est pourtant pas particulièrement évident car travailler ensemble nécessite au préalable de trouver un équilibre entre le rôle de l'observatoire et les attentes des différents acteurs. Cela doit se construire avec le temps. Il est important *de ne pas se tromper d'objectif* par rapport à l'observatoire. Ce dernier n'est en effet qu'un élément du dialogue social.

La réflexion sur la communication : les travaux des observatoires doivent faire au préalable l'objet d'une vraie réflexion sur la politique de communication. En effet, pour la communication, une réflexion doit être menée par la CPNE sur ce que l'on veut communiquer ainsi que les différents moyens utilisés (Internet, manifestations...). Cependant il ne suffit pas seulement de communiquer, de rendre disponible l'information mais également de la rendre visible et donc de pouvoir aller auprès des acteurs sur le terrain. La communication a comme objectif de rendre compréhensible l'information aux différents acteurs. Ainsi il est important de penser la cible et donc réfléchir sur la catégorie d'acteurs que les différents travaux effectués par les observatoires vont intéresser. Les travaux peuvent être utiles à la CPNE* mais également à d'autres types d'acteurs et nécessite donc une forme de transmission différente.

- **Les difficultés :**

Le manque de moyens (budgétaire et en personnel) : de ce fait, il y a donc souvent un choix d'externalisation. Cependant celui-ci pose plusieurs contraintes. Tout d'abord une contrainte de temps, mais également une contrainte liée à la nécessaire appropriation des résultats qui est plus difficile. Mais l'idée est de construire un travail avec les acteurs concernés. Il est également possible de trouver un « mix » c'est à dire faire appel à un consultant mais dans une logique de travail collectif et de dynamisation de la réflexion.

La place de l'observatoire : veut-on vraiment que ce dernier soit utile ou non à la CPNE* ? Quelles sont les qualités et les capacités d'expertise que le comité de pilotage doit avoir ? Il faut donc réfléchir à la formation des personnes amenées à jouer ce rôle. Tout en sachant qu'il y a un vrai travail de sémantique à partager pour être en accord sur les méthodes et concepts employés. Il est également important de favoriser le dialogue entre les politiques et les techniciens.

L'observatoire doit être positionné sur le long terme, dans une démarche prospective.

L'utilité de l'observatoire peut également être inversée. En effet, il est possible que lors des négociations, l'observatoire soit sollicité pour répondre à certaines interrogations. Il y a donc une valorisation et une nouvelle vocation de l'observatoire.

- **Les travaux de l'observatoire de branche ont besoin d'un travail en réseau, en dynamique, et en échange avec d'autres acteurs notamment institutionnels.**

Il faut penser à la manière dont les travaux faits dans une approche prospective et sectorielle et ceux établis au niveau national et macroéconomique pourront se lier. Il est également nécessaire pour valider les travaux de l'observatoire, de connaître l'état du marché du travail. Les apports des travaux nationaux et macroéconomiques sont donc nécessaires car il est intéressant de rassembler en dynamique de réseau les observatoires de branches,

territoriaux de l'emploi et de la formation. Pour cela il faut continuer à approfondir des champs de connaissances. Ainsi il est indispensable d'avoir un lieu d'échange et de synthèse.

De plus, il est indéniable que l'avenir sera source de tensions sur le marché du travail. En effet, il est à prévoir des effets de déplacements entre les différents secteurs, mais également entre le secteur public et privé.

Il est indispensable de croiser une prospective nationale, territoriale et sectorielles et même européenne.

Trois journées d'études vont être organisées dans le cadre du groupe Prométhée. Elles auront comme thèmes :

- Les mobilités professionnelles tant internes qu'externes, tant inter-entreprises qu'intersectorielles. (Travailler également et croiser mobilité géographique et mobilité professionnelle).
- En quoi les développements et les mutations économiques interpellent-ils les besoins en compétences ?
- Parcours professionnels et formations initiales : une étude montre qu'environ 70% des jeunes font un métier différent de leur formation initiale.

Les interlocuteurs lors de ces journées vont bien entendu faire part de leurs travaux, mais des groupes de travail seront institués. Il y aura donc des échanges entre les membres des colloques et les participants. L'ensemble de ces travaux sera le point de départ pour lancer les cheminements de ces thèmes.

Brigitte ETEVE conclut ce séminaire en remerciant Christine AFRIAT pour cette synthèse des deux tables rondes.

Elle souhaite que les participants aient perçu la dynamique était mise en œuvre dans la création et le fonctionnement de ces observatoires.

Elle remercie aussi les différents intervenants qui ont su exprimer avec franchise les conditions de mise en place des observatoires dans lesquels ils sont "partie prenante".

GLOSSAIRE

AFPA	Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes
ANPE	Agence Nationale pour l'Emploi
ANI	Accord National Interprofessionnel
BTP	Bâtiment et des Travaux Publics
CCCA-BTP	Comite Central de Coordination de l'Apprentissage du Bâtiment et des Travaux Publics
CEP	Contrat d'Etudes Prospectives
CFDT	Confédération Française Démocratique du Travail
CQP	Certificat de Qualification Professionnelle
CPNE	Commission Paritaire Nationale de l'Emploi
FCD	Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution
FONCECIF	Fonds de Gestion du Congé Individuel de Formation
FORCO	OPCA de la branche FCD.
FORTHAC	Formation Textile –Habillement-Cuir et secteurs connexes. OPCA des branches
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé

BIBLIOGRAPHIE

COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN, Quelle prospective pour les métiers de demain ? : L'apport des observatoires de branche [rapporteurs, Christine Afriat, Catherine Gay, Fabienne Maillard,... et al.] - La Documentation française, 2005 (Paris : Impr. Jouve) - 1 vol. (228 p.)

CHAMBRE REGIONALE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE, Observatoire des métiers, qualifications et besoins de formation secteur industriel. [dir.publ.Didier Reure] – Biennal – Notice réd. D'après la 6^e. Édition (1999/2000).

CHAMBRE REGIONALE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE, Observatoire des métiers, qualifications et besoins de formation du secteur tertiaire. [dir.publ.Didier Reure] – Biennal – Notice réd. D'après la 4^e. Édition (1998).

Revue :

L'observatoire des emplois et des métiers : la réforme Fillon patine / Sylvie Karsenty
ENTREPRISE ET CARRIERES, n°745, 4-10 janvier 2005, p. 33

Les observatoires des métiers / Patricia Gautier-Moulin
INFFO FLASH, n°629, dossier Inffo Flash, 15-31 janvier 2004, p. VII

Prospective : l'enjeu RH de l'évolution des métiers / Violette Queuniet
ENTREPRISE ET CARRIERES, n°727, 31 août-6septembre 2004, pp. 12-19

Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, dossier / Coordonné par Céline Julien

Actualité de la formation permanente, n°192, septembre-octobre 2004 :

- Les observatoires dans la réforme de la formation continue / Céline Julien, pp.10-20
- La "prospective des métiers" : une démarche au niveau des branches / Christine Afriat, pp. 21-24
- Les "portraits statistiques de branche" ; Nathalie Aguetant et Christophe Guitton, pp. 31-36
- Les observatoires de branche ou nationaux : retour d'expérience / Francine Duprouilh, pp. 45-51
- Le lancement d'un observatoire (télécommunications) / Nathalie Barret, pp. 52-56
- Prospective "métiers" et apports d'un observatoire : l'exemple de l'assurance / Gérard Lobjeois, pp. 64-68
- La question de la régionalisation pour un observatoire de branche / Valérie Chiron, pp. 77-79
- Observatoires nationaux de branche et enjeux territoriaux d'emploi -formation / René Eksl, pp. 85-87

Observatoire de l'emploi (L') / Francine Duprouilh
CAHIERS DE L'OBSERVATOIRE, n°4, janvier 1997, pp. 23-35, Paris : SNIP

Sites Internet d'organisations ou d'entreprises citées pendant la séance

www.fongecif-idf.fr

www.forthac.fr

www.forco.org

www.strategie.gouv.fr

www.vie-publique.fr/actualite/alaune/institution-centre-analyse-strategique-est-cree.html

www.plan.gouv.fr

www.plan.gouv.fr/intranet/upload/actualite/DossierdepressePromethee.pdf

http://www.droitdelaformation.com/documents/RapportObservatoire_metiers_banque_dec05.pdf

www.metiers-telecoms.org

www.ccca-btp.fr

www.fcd.asso.fr

www.cfdt.fr

www.afpa.fr

www.anpe.fr

www.fcd.asso.fr

www.interef.com (POLLEN Conseil)

Auteurs du compte-rendu : Aracely CHARPENTIER et Lilas GADOUCHE du Master 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris X Nanterre.

Coordinateur : Jacques PEVET, délégué de l'AFREF

Contact : Jacques PEVET ou Françoise CORFA

Responsable du thème : David MAZURELLE

Compte-rendu « Les Jeudis de l'AFREF » - Séance du 30 mars 2006