

Bref

Analyser les métiers en entreprise pour **gérer les mobilités**

Comment éviter autant que possible les plans sociaux et passer à une véritable gestion préventive de l'emploi ? Comment aménager de nouvelles évolutions professionnelles sans nécessairement créer une discontinuité avec les expériences acquises au préalable ? Le métier semble demeurer une notion essentielle pour répondre à ces interrogations. À la condition de ne pas le réduire au poste de travail, il apparaît comme un vecteur de préservation, de transfert et de reconnaissance de compétences. Ce faisant, une approche en termes de métier peut permettre d'identifier et d'aménager les mobilités qui paraissent inéluctables, à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises. Elle semble ainsi en mesure de faciliter une véritable sécurisation des parcours professionnels.

Incarnant la traditionnelle « gestion curative » de l'emploi, les plans sociaux apparaissent souvent insatisfaisants. Ils s'accompagnent fréquemment de mobilités effectuées dans l'urgence et faisant table rase du passé, voire débouchent sur des mises à l'écart durables de l'emploi. Ils déstabilisent non seulement les salariés concernés mais aussi les collectifs qui restent en place. Ils ne sont d'ailleurs pas sans risque de conflits sociaux. Peut-on faire autrement, notamment pour sécuriser les parcours professionnels ? Comment éviter autant que possible les plans sociaux et passer à une véritable gestion préventive de l'emploi ? Comment préparer les inévitables transitions pour qu'elles ne soient pas organisées brutalement et donc synonymes de ruptures pour les individus ? Comment aménager de nouvelles évolutions professionnelles sans nécessairement créer une discontinuité avec les expériences acquises au préalable ?

Les entreprises qui se lancent dans des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) tentent d'apporter des réponses à ces interrogations. Elles mettent notamment en place des approches centrées sur l'analyse prospective de leurs métiers, en y associant, le plus souvent, les organisations syndicales. Le cadre législatif les pousse d'ailleurs à rechercher cette association. En effet, en vertu de la loi de cohésion sociale de 2005, les entreprises de plus de 300 salariés sont désormais tenues de négocier la GPEC avec les organisations syndicales. Mais au-delà de cette obligation, c'est l'efficacité de la démarche elle-même qui requiert l'adhésion des personnels et donc de leurs représentants.

Une expérience conduite au sein de Thales Air Systems (TR6), une entité du groupe Thales spécialisée dans l'électronique professionnelle civile et militaire, illustre cette tendance. Afin de développer la mobilité interne et externe au groupe, et de prévenir ainsi le risque de suppression de postes dans certains métiers « sensibles », TR6 a mis en place en 2006 une gestion originale de l'emploi, appelée « gestion active de l'emploi » (GAE) (cf. encadré page 3). Elle se fonde sur un accord signé par cinq syndicats de salariés et sur la création d'une commission d'évolution des métiers (CEM), au sein de laquelle siègent ces syndicats, au côté de la direction des ressources humaines et des services opérationnels. Les principales missions de cette commission renvoient à une approche-métier : « Identifier les métiers en forte variation structurelle et suivre leur évolution ; identifier et lister les principales raisons susceptibles d'expliquer ces évolutions ; identifier les freins ou les contraintes, internes ou externes, qui peuvent impacter l'évolution des métiers ; établir une nomenclature métiers Thales et métiers extérieurs ; établir des propositions en matière de développement des compétences et la nature des passerelles entre les différents métiers. » Cette expérience illustre la manière dont l'approche-métier peut être pensée et organisée en entreprise pour favoriser les mobilités internes et externes.

Thales Air Systems, une entité du groupe Thales

Thales Air Systems (TR6) est une entité du groupe Thales. Spécialisé dans l'électronique et positionné sur les marchés de l'aérospatiale, de la défense, de la sécurité et des services, ce groupe est implanté dans 50 pays et compte environ 68 000 employés à travers le monde. TR6 fait partie de la division « Systèmes aériens » de Thales. Cette entité compte 7 000 salariés. Elle intervient dans le domaine civil, avec la fabrication de systèmes de gestion du trafic aérien, d'outils d'aide à l'atterrissage et à la navigation, de radars et de solutions de surveillance des activités aéroportuaires. TR6 est aussi présent dans le domaine militaire avec des radars de surface, des systèmes de détection, d'identification et de conduite des opérations aériennes, des moyens de protection du champ de bataille et des sites sensibles, des systèmes d'armes tels que des missiles et des solutions de défense aérienne élargie... Selon les besoins de ses clients, cette entité de Thales propose également des services pour l'ensemble de ces activités, comme la rénovation, la maintenance, la formation, l'assistance technique et la gestion de la sous-traitance.

■ Le groupe Thales sur internet : www.thalesonline.com.

AFPA • Association nationale pour la formation professionnelle des adultes
CEDAET • Conseil, études et développement appliqués aux entreprises et aux territoires
CEM • Commission d'évolution des métiers
CFDT • Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC • Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres
CFTC • Confédération française des travailleurs chrétiens
CGT • Confédération générale du travail
EPPI • Espace parcours professionnel individualisé
FAP • Famille professionnelle
FO • Force ouvrière
GAE • Gestion active de l'emploi
GPEC • Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
PCS • Profession et catégorie socioprofessionnelle
ROME • Répertoire opérationnel des métiers et des emplois
TR6 • Thales Air Systems

... Une nécessaire appropriation pertinente et partagée de la notion de « métier »

Développer une approche-métier en vue de gérer les mobilités suppose d'abord que les acteurs de l'entreprise s'approprient de façon cohérente la notion de « métier ». Autrement dit, pour analyser les métiers exercés au sein de l'entreprise, il est important de construire en tout premier lieu un langage commun et adapté à la gestion des mobilités. Traduits dans des référentiels ou des fiches descriptives, les métiers ont vocation à offrir des repères sur les missions de l'entreprise, sur les activités réalisées et les compétences des personnels qui les exercent. Leur analyse a pour but de permettre aux différents acteurs – salariés, direction des ressources humaines, managers, partenaires sociaux – d'identifier et surtout de s'accorder sur des espaces de mobilité potentiels, des compétences transférables et des besoins de formation éventuels.

Si le travail de repérage et de description des métiers est le plus souvent élaboré en interne, dans le cadre de « groupes-métiers » qui rassemblent des experts des activités analysées, il doit aussi se fonder sur une approche appropriée à l'objectif poursuivi en matière de mobilité. Les métiers regroupent des emplois qui ont un rôle « socioproductif » comparable, c'est-à-dire des finalités analogues. En ce sens, ils ne correspondent pas à des postes de travail, ni à l'activité d'unités de production. Le maillage retenu pour les appréhender ne doit donc être ni trop fin ni trop large.

Symboliquement, le métier renvoie d'ailleurs à une transversalité qui dépasse le cadre organisationnel où il est exercé. C'est une construc-

tion sociale à laquelle contribuent la formation, puis surtout la pratique professionnelle elle-même. Même s'il prend des formes variables d'un lieu à l'autre, qui tiennent à l'organisation du travail, aux techniques utilisées, aux produits ou services réalisés et aux clients à satisfaire, le métier renvoie toujours à l'idée d'un noyau dur de savoirs et savoir-faire mobilisés quelle que soit l'entreprise où il est exercé. En outre, bien que ce « cœur de métier » évolue au fil du temps, il apparaît comme un élément de référence relativement stable au regard de la transformation constante des entreprises et de la flexibilité croissante de l'emploi et du travail. À ce titre, il représente pour les individus un espace de mobilité possible sur le marché du travail et un moyen commode pour les entreprises de rendre plus visibles leurs besoins en main-d'œuvre et en compétences.

L'appropriation de cette notion de métier n'est toutefois pas simple, comme en témoigne l'expérience de TR6. Les membres de la CEM maîtrisaient peu, au tout début, les notions de métier, d'activité et de poste de travail, voire les confondaient. Les descriptifs de métiers correspondaient le plus souvent à ceux de postes de travail spécifiques ou à l'activité d'unités déterminées. Liée indissociablement au métier, l'activité de travail était souvent réduite à des tâches décrites au moyen d'un vocabulaire très général qui ne rend pas compte de la spécificité ni de la complexité du travail effectué. Ces difficultés sémantiques sont probablement liées au changement de registre qui s'impose aux grandes entreprises : accoutumées à fonctionner en termes de mobilité interne, elles sont aujourd'hui conduites à raisonner en termes d'espaces de mobilité externe.

Une analyse ouverte du « métier »

L'approche-métier en entreprise invite, de fait, à identifier des possibilités de mobilité, dans le sens où le métier dessine le plus souvent un espace de mobilité en lui-même. Cependant, selon l'entreprise, le métier ne va pas être exercé de la même manière et donc générer les mêmes compétences. Le rapport au client, les activités effectuées et le produit fabriqué ou le service rendu vont être différents, de même que le positionnement au sein de l'organisation du travail. Bref, le même métier va être exercé de manière « variable » et produire ainsi plusieurs types d'expérience professionnelle. Aussi, l'enjeu est-il de développer une approche apte à tenir compte de cette variabilité pour identifier des aires de transition qui ne se réduisent pas aux espaces de mobilité naturels que forment les métiers. À partir de l'analyse des contenus d'activité des différents métiers, il s'agit de rechercher des connexions en termes de compétences avec d'autres métiers plus ou moins proches et de réfléchir aux modalités de

formation et d'accompagnement à mettre en œuvre telles, par exemple, la conception de programmes individualisés ou la mise en place d'espaces ou de cellules dédiés au conseil et au suivi de carrière. Cette prise en compte de la variabilité est cruciale pour des métiers menacés, puisqu'elle vise à valoriser les expériences des salariés dans d'autres espaces où elles se sont constituées.

La question est alors de savoir quel type d'approche permet d'envisager les multiples possibilités d'évolution professionnelle, internes et externes. La démarche expérimentée chez TR6 ouvre une perspective en ce sens. Elle conduit à analyser les métiers selon quatre dimensions étroitement articulées dans le cours de l'activité de travail, mais qui constituent chacune un axe d'évolution envisageable pour les salariés :

- le « cœur du métier », qui concerne les savoirs et les savoir-faire qui restent identiques quel que soit le produit, l'organisation ou le client ;
- le « produit », qui concerne les savoirs et les savoir-faire liés au produit travaillé ou auquel contribue directement le métier ;
- l'« organisation », qui concerne les savoirs et les savoir-faire liés au processus de production et aux collaborations nouées en interne et en externe ;
- enfin, le « client final » qui regroupe les savoirs et les savoir-faire liés aux spécificités du marché et des clients.

Ce mode d'analyse peut être illustré à travers l'exemple d'un métier, celui de monteur-câbleur. L'analyse du cœur de métier a confirmé qu'une évolution était possible non seulement vers d'autres entreprises ou sous-traitants du secteur électronique où il est exercé, mais également vers des métiers se rapportant à la maintenance. L'analyse des compétences liées aux produits travaillés par les monteur-câbleurs, différents ensembles ou sous-ensembles électriques, a révélé pour sa part d'autres évolutions possibles : vers des fonctions d'expertise technique, liées aux composants qui ont trait au câblage ; vers les métiers de gestionnaire de flux et de production, du fait des connaissances spécifiques sur les radars acquises au fil des années, etc. S'agissant des compétences relatives aux axes « organisation » et « client », il a été observé que bon nombre de monteurs-câbleurs de TR6 disposaient de larges degrés d'autonomie et se montraient extrêmement mobiles dans le cours du travail avec des déplacements fréquents chez les clients et les sous-traitants. Ce positionnement au sein de l'organisation du travail ouvre de multiples évolutions potentielles, par exemple vers divers ateliers de fabrication ou services de maintenance industrielle. Compte tenu des relations fréquentes des monteurs-câbleurs avec les

La gestion active de l'emploi

En mars 2006 a été signé chez TR6, une entité du groupe Thales, un accord dit de « gestion active de l'emploi » (GAE). Cet accord vise à permettre aux salariés de choisir et de dynamiser leur parcours professionnel en toute sécurité. Ceux dont le métier est jugé « sensible », c'est-à-dire susceptible d'être affecté à terme par une réduction de l'emploi, sont tout particulièrement concernés. La GAE a vocation à les aider à construire un projet de mobilité à l'intérieur ou à l'extérieur du groupe Thales. Sa mise en œuvre implique un engagement de leur part, ainsi que la mobilisation d'importants moyens en matière de formation et d'accompagnement, comme des formations de reconversion ou à la polyvalence, ou le recours à des conseillers dans le cadre d'espaces spécifiques appelés « espaces parcours professionnel individualisé » (EPPI).

La GAE repose sur un principe d'anticipation mis en œuvre par la commission d'évolution des métiers (CEM), une instance créée afin d'évaluer l'ampleur des changements à venir dans les activités de l'entreprise, d'identifier les métiers sensibles, menacés, modifiés ou en émergence, et de formuler des préconisations pour adapter les compétences. Siègent au sein de la CEM des représentants de la direction des ressources humaines, de la ligne hiérarchique et des cinq organisations syndicales signataires de l'accord de GAE, la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT et FO.

différents clients de TR6, qu'il s'agisse par exemple des organismes liés à la Défense ou aux aéroports, il est possible également d'envisager des mobilités vers ces clients, pour des activités d'entretien et de réparation de radars. Bien sûr, ces différentes possibilités ne préjugent en rien des mobilités effectives des monteuses-câbleuses. Pour se concrétiser, elles requièrent également tout un effort de conseil, d'accompagnement et de formation, comme le prévoit du reste la GAE.

Une démarche d'analyse des métiers

En 2007, le Céreq a conçu, en partenariat avec la coopérative de conseil CÉDAET (Conseil, étude et développement appliqués aux entreprises et aux territoires), une démarche d'analyse des métiers de TR6 (cf. encadré page ci-contre) et des possibilités de mobilité existantes, repérables en particulier à l'extérieur du groupe Thales. Quatre métiers jugés sensibles ont d'abord fait l'objet d'une analyse réalisée sur la base de la méthode ETED (emploi-type étudié dans sa dynamique) et de plusieurs entretiens effectués auprès de salariés, de responsables hiérarchiques et de responsables ressources humaines sur trois sites de production en France : monteur-câbleur, technicien intégration-essais, technicien méthodes et gestionnaire de bases de données logistiques.

Un appui a par ailleurs été apporté à la commission d'évolution des métiers (CEM) mise en place dans le cadre d'un accord dit de « gestion active de l'emploi » au sein de TR6 (cf. encadré ci-dessus). Cet appui visait à clarifier la notion de métier et à identifier les possibilités d'évolutions professionnelles, internes et externes. Il a consisté à accompagner la CEM dans la rédaction de fiches-métiers.

Enfin, dans l'optique de réfléchir plus spécifiquement aux possibilités de mobilité externe, le Céreq et le CÉDAET ont rassemblé les données statistiques et prospectives existantes, en explorant tout particulièrement le cas des quatre métiers analysés en détail. Ils ont également esquissé une table de correspondance entre la nomenclature des métiers de TR6 et les nomenclatures nationales (ROME, PCS, FAP).

À la recherche de correspondances extérieures

Dès lors que l'analyse des métiers est conduite afin de favoriser la mobilité externe, un important enjeu consiste à rechercher des correspondances extérieures pour dessiner des passerelles possibles. Ce souci de la comparaison externe, qui peut prendre différentes formes, est exigeant. Lorsque les entreprises dans lesquelles est réalisée une analyse des métiers appartiennent à un groupe, il leur revient tout d'abord d'articuler cette analyse avec les productions propres aux autres filiales et le référentiel-métiers du groupe. Se pose en effet un problème de cohérence et de langage commun avec les autres entités de leur groupe. Ainsi, au sein de TR6, alors que la CEM a fini par réaliser un important apprentissage collectif autour de la notion de métier, elle doit à présent articuler sa production avec le répertoire du groupe Thales et les descriptifs des autres divisions. Il en va de sa capacité à organiser des mobilités au sein du groupe.

Ensuite, il s'agit pour les entreprises de mobiliser les informations statistiques et qualitatives disponibles sur l'emploi et les métiers, de façon à identifier des perspectives de mobilité externe à proprement parler. Cela suppose qu'elles puissent construire une correspondance entre leurs métiers et les nomenclatures à vocation nationale – PCS, ROME, FAP –, et effectuer une veille attentive aux différents travaux réalisés d'inspiration plus ou moins prospective, tels ceux du Conseil d'analyse stratégique, de l'AFPA, des observatoires de branches, du Céreq... Ce travail se révèle utile car il permet aux entreprises d'avoir une idée sur les tendances d'évolution de l'emploi et des qualifications au sein des secteurs qui les intéressent. Ainsi, concernant les métiers de monteur-câbleur, de technicien intégration-essais et de technicien méthodes chez TR6, l'exploitation des informations disponibles a laissé entrevoir l'existence de perspectives intéressantes, le secteur électronique se portant bien et les besoins en renouvellement de main-d'œuvre étant de plus en plus importants en raison des départs à la retraite.

Les passerelles entre la façon dont les entreprises se représentent leurs métiers et les nomenclatures nationales ne vont pourtant pas de soi. Ces passerelles exigent qu'elles disposent d'une très bonne connaissance de leurs métiers pour aller au-delà d'un simple rapprochement en termes d'intitulés, toujours sujet à contresens. En outre, de telles passerelles se révèlent instables et doivent être reconstruites en permanence au rythme de l'évolution des métiers et des manières de se les représenter au sein des entreprises et des nomenclatures. Les passerelles apparaissent même parfois impossibles à établir du fait de la trop grande spécificité de certains métiers. Par exemple, chez TR6, le métier de gestionnaire

de bases de données logistiques ayant trait à la maintenance des radars et des systèmes électroniques d'armes n'a pas d'équivalent dans le ROME, le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois.

Un même travail de rapprochement est à réaliser avec les entreprises susceptibles d'embaucher les personnels visés par l'approche-métier. Car on ne peut se contenter de valoriser les personnels à travers des activités et des compétences consignées dans des fiches-métiers. Cette valorisation ne les qualifie pas en soi sur le marché du travail. Il ne suffit pas non plus de collecter des données statistiques et prospectives. Là encore, un langage commun est à construire avec d'autres entreprises qui possèdent leurs propres grilles des métiers. L'enjeu est ni plus ni moins d'aménager directement des transitions en cherchant à s'accorder sur les proximités entre les métiers, les perspectives de mobilité envisageables et les moyens de formation et d'accompagnement à mobiliser : formations de reconversion à co-construire, conventions de mutations concertées pour faciliter les transitions sur le plan statutaire et contractuel.

Appropriation pertinente de la notion de métier, ouverture de l'analyse, recherche de correspondances externes, réflexion partagée avec d'autres entreprises disposant d'emplois proches, tels sont les principaux enjeux d'une approche-métier qui se donne pour objectif de favoriser les transitions. Le métier demeure, quoiqu'on ait pu en dire, une notion essentielle pour penser et construire la mobilité professionnelle. À la condition de ne pas le réduire au poste de travail, il apparaît comme un vecteur de préservation, de transfert et de reconnaissance de compétences, et donc comme un référent adapté pour identifier et aménager à temps les mobilités qui paraissent inéluctables, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. En ce sens, il semble être en mesure de faciliter une véritable sécurisation des parcours professionnels. Il n'est certes pas le seul référent à mobiliser. Les personnes en quête de mobilité ont sûrement besoin aussi de bénéficier d'un accompagnement personnalisé. De plus, si le métier est susceptible d'établir des connexions entre des emplois de différentes entreprises, il ne présume pas les conditions d'emplois : salaires, localisation géographique, etc. Cependant, en donnant à voir de telles connexions, il paraît à même de limiter les risques de rupture de trajectoires et d'exclusions, tout en restant en phase avec les besoins de flexibilité des entreprises.

Samira Mahlaoui (Céreq)
avec la collaboration de Jean-Paul Cadet
(Céreq) et Michel Rousseau (CÉDAET)

À lire également...

- « La GPEC au sein du groupe Thales », A. De Ravaran, *Droit social*, n°11, novembre 2007.
- *La méthode ETED. De l'analyse du travail aux référentiels d'emploi-métier*, O. Liaroutzos, E. Sulzer (coord.), RELIEF, n° 14, Céreq, février 2006.
- *Flexi-sécurité : l'invention des transitions professionnelles*, D. Kaisergruber, ANACT, 2006.
- « Du métier individuel au métier d'entreprise », M.-C. Combes, F. Lozier, *Économies et sociétés*, série « Économie du travail », n° 25, avril 2005.
- *La révolution des métiers*, F. Piotet (dir.), PUF, 2002.

ISSN - 0758 1858

Céreq

Direction de la publication : Michel Quéré. Rédaction : Isabelle Bonal. Commission paritaire n° 1063 ADEP. Reproduction autorisée à condition expresse de mentionner la source. Dépôt légal n° 49-459.

Centre d'études et de recherches sur les qualifications

10, place de la Joliette,
BP 21321,
13567 Marseille cedex 02.
Tél. 04 91 13 28 28.
Fax 04 91 13 28 80.

<http://www.cereq.fr>

Imprimé par le Céreq