



Etude pour aboutir sur des propositions d'actions/outils de branche pour favoriser les démarches de GEPP au sein des organismes

Rapport final – Mars 2025



uniformalion



Sommaire

- 1. Contexte, demande et objectifs de la mission**
 - 2. La méthodologie et les travaux réalisés et premières hypothèses méthodologiques**
 - 3. Les constats issus de l'état des lieux**
 - 4. Les enseignements du benchmark**
 - 5. Les pistes pour l'action**
- Annexes**



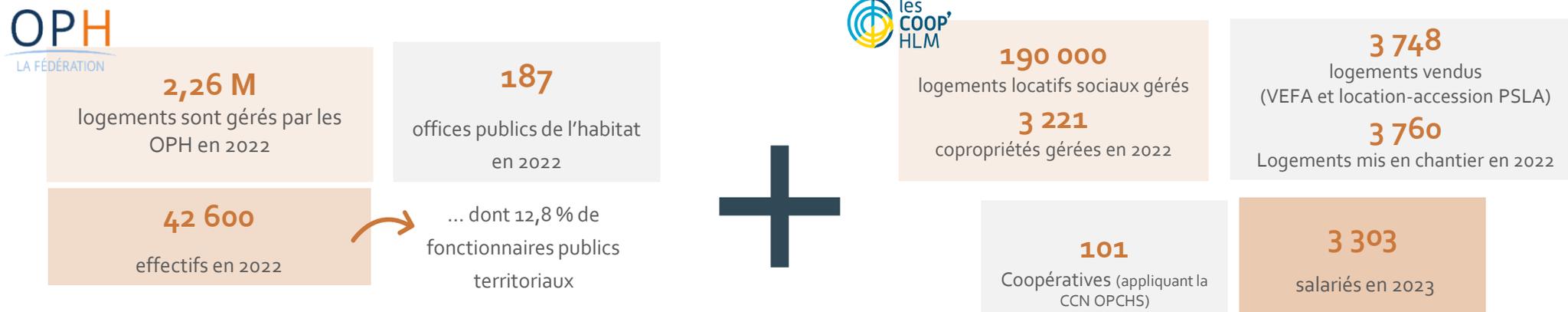
1. Contexte, demande et objectifs de la mission





Une branche issue d'une récente fusion

La branche professionnelle des OPCHS (IDCC : 3220) regroupe les anciennes branches des OPH et des Coop'HLM. Son périmètre est le suivant :



Les organismes doivent faire face à plusieurs défis qui impactent leurs activités, et par rebond leurs besoins en emploi et en compétences, parmi lesquels :

-  Défis organisationnels et RH à la suite des regroupements des offices HLM (loi ELAN)
-  Transition numérique et nouvelles possibilités offertes pour la gestion des équipements et patrimoines techniques, nouveaux enjeux de maîtrise de la donnée
-  Transition écologique : dynamique de décarbonation du patrimoine (Loi Climat et Résilience) et évolutions règlementaires (DPE, RE 2020, loi anti-gaspillage pour une économie circulaire...)
-  Un contexte économique plus difficile (réduction du loyer de solidarité, concurrence)
-  Des défis pour le recrutement et la fidélisation des talents accentués notamment par la concurrence avec la promotion privée

Un accord GEPP de branche dans un contexte de fusion récente

Face à ces enjeux et à la nécessité d'anticiper les évolutions prévisibles des emplois, des compétences et des qualifications, un **accord relatif à une GEPP de branche** a été signé en novembre 2024.

Il donne les **orientations d'une politique de GEPP** à l'échelle de la branche au travers d'un cadre dans lequel les organismes sont invités à s'inscrire pour mener ou poursuivre leur propre politique de GEPP.



Les objectifs de l'étude

Vos enjeux stratégiques

La CPNEF (Commission Paritaire Nationale Emploi Formation) porte les réflexions de la branche sur les évolutions des métiers, des emplois et des compétences.

Dans le contexte de la signature de l'accord GEPP de branche, cette dernière – au travers de sa CPNEF - souhaite accompagner les démarches GEPP des organismes et souhaite disposer de :

- Un état des lieux des pratiques des structures en matière de GEPP et de leurs besoins d'outils, de méthode et de ressources en la matière ;
- Un plan d'actions de branche répondant à ces besoins - tant en matière de sensibilisation qu'en matière d'outillage ou d'appui méthodologique ;
- Une proposition de méthode et d'indicateurs de suivi et d'évaluation des actions mises en œuvre au sein de la branche, d'une part, et des modalités de remontée et de diffusion des pratiques inspirantes en continu, d'autre part.

Les objectifs de notre mission

Pour appuyer la branche dans ses réflexions, la mission confiée à Sauléa a eu pour objectif de :

- Capitaliser l'ensemble des études, travaux et outillages produits sur le périmètre de la branche des OPCHS ou plus largement de l'USH ;
- Favoriser l'expression des attentes des organismes ;
- Apporter de l'expertise et appuyer la branche dans la définition d'un plan d'actions adapté pour y répondre.

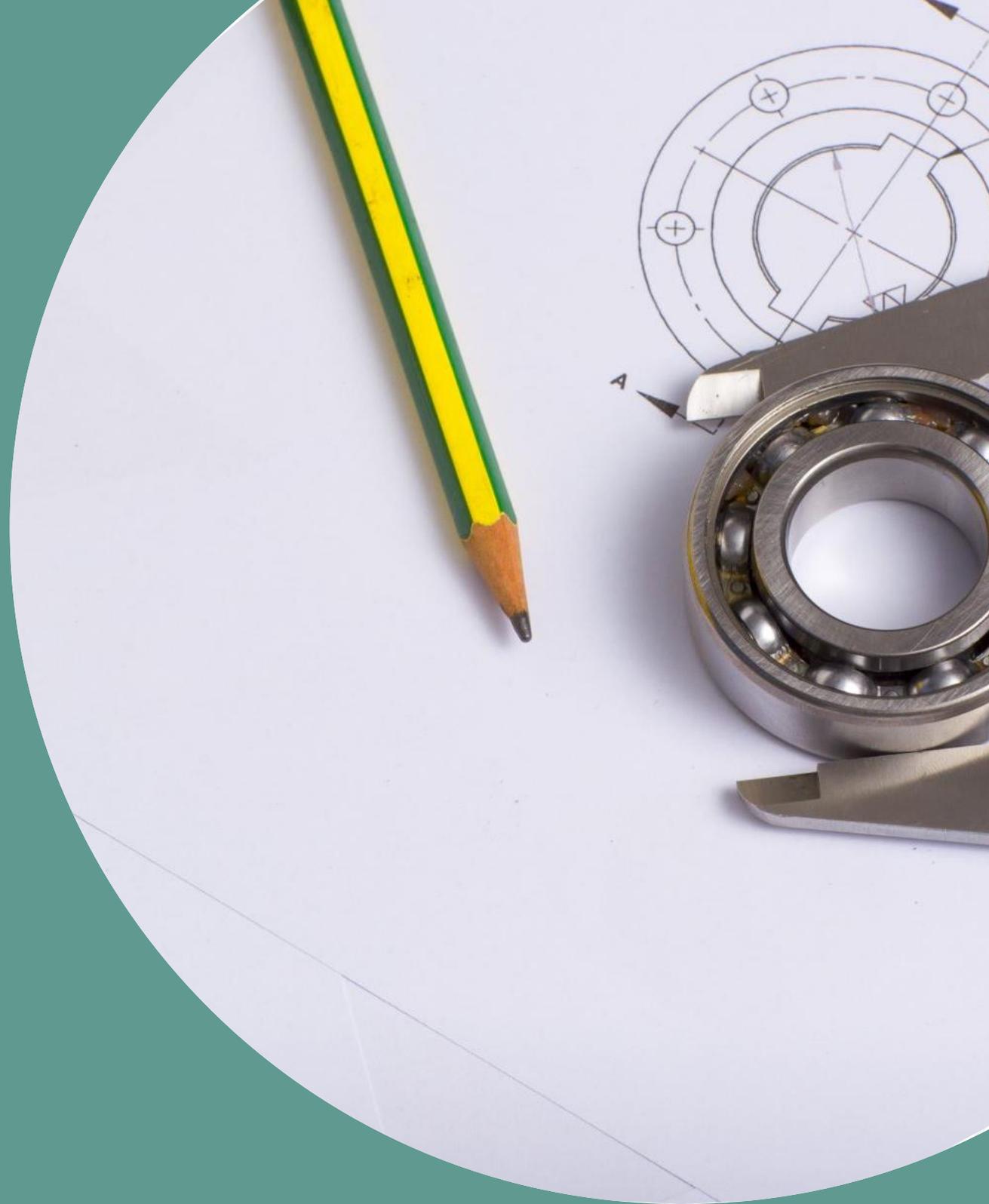
La mission apporte des éléments d'analyse précis sur deux points :

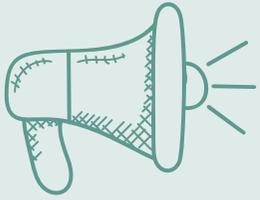
- Définir s'il serait pertinent et utile de construire une cartographie et un référentiel métiers / compétences à l'échelle de la branche (des travaux ayant été menés préalablement, et l'USH proposant un référentiel spécifique) ;
- Définir une méthode pour transposer les fiches métiers (actuelles ou à redéfinir) dans la nomenclature compétences utilisée dans le ROME 4.0 et en déduire un chiffrage budgétaire.





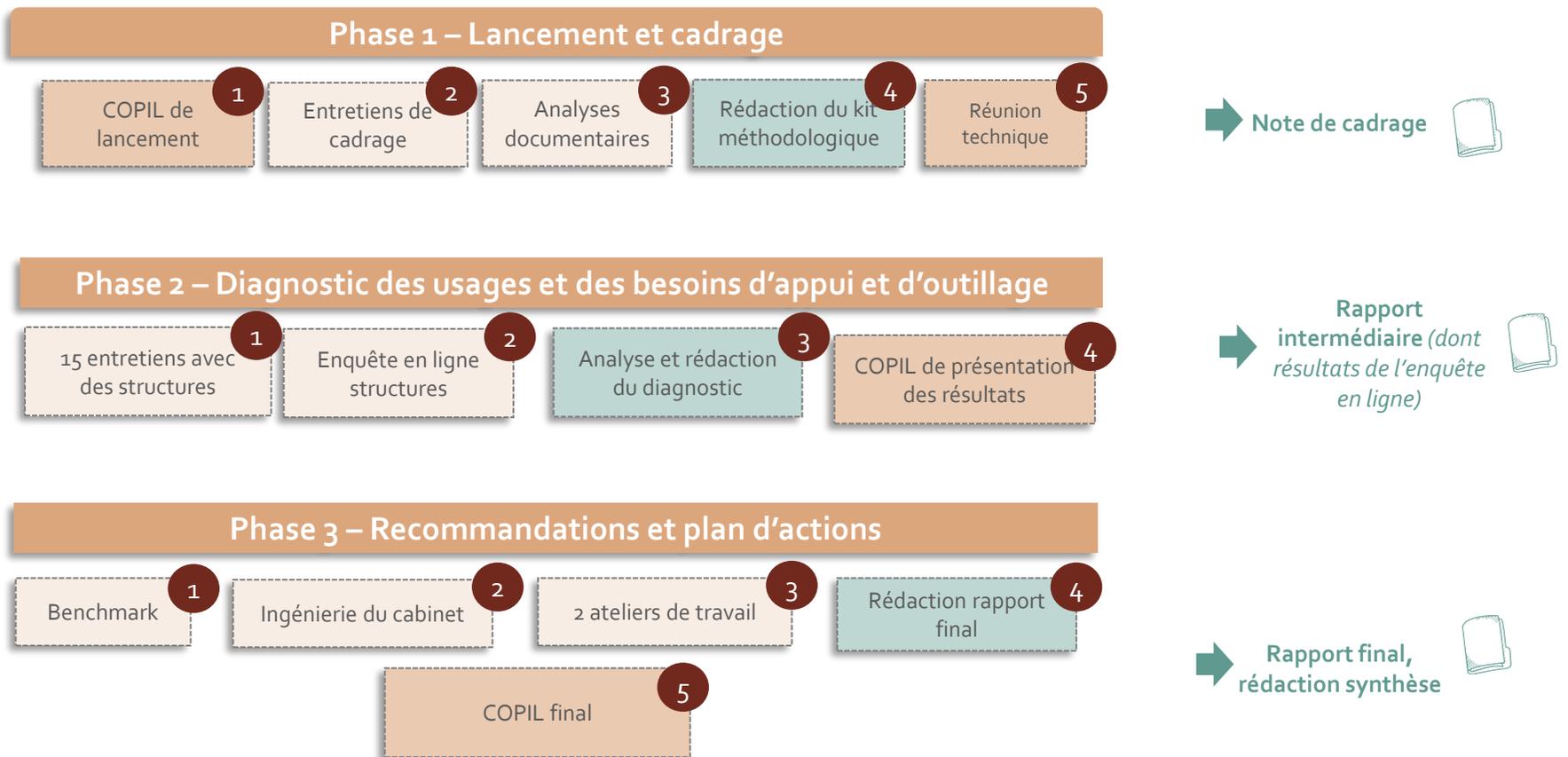
2. La méthodologie et les travaux réalisés et premières hypothèses méthodologiques

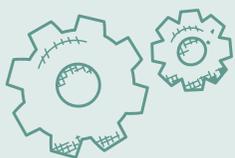




Le déroulé méthodologique de la mission en un coup d'œil

La méthodologie proposée pour la présente mission est la suivante :





Les travaux réalisés à date

Le détail des investigations réalisées est présenté en fin de document (annexes).



4 entretiens de cadrage et exploratoires

- Fédération des OPH
- Fédération Coop'HLM
- Uniformation



12 entretiens auprès des structures Coop'HLM et OPH

- 5 entretiens Coop'HLM – 3 entretiens restants
- 7 entretiens OPH – 2 entretiens restants



2 ateliers de travail sur les pistes pour l'action et animés auprès de structures volontaires

- Pour le premier, 18 structures présentes
- Pour le second, 11 structures présentes



Analyses documentaires approfondies sur l'outillage existant

- Dans la branche
- Hors branche (benchmark des outils OPCO, étude des accords GEPP – GPEC d'une sélection de branche : Mutualité, assurance, industrie du médicament, retraite complémentaire et assurance, bureaux d'études, presse...)



Enquête web auprès de l'ensemble des structures OPH et Coop'HLM

- Diffusé par le biais des Fédérations
- Avec un taux de réponse globalement satisfaisant (102 réponses récoltées)



Benchmark

Analyse documentaire réalisée à partir des ressources mises en ligne par les OPCO et organisations professionnelles

Entretiens réalisés auprès des acteurs suivants : ANEM, Observatoire des métiers de la retraite complémentaire et de la prévoyance, LEEM, Elisfa, Observatoire des métiers de l'assurance



Des pratiques hétérogènes, et peu documentées (1)

Des premières hypothèses de travail ont pu être formulées à l'issue de la phase de cadrage au cours de laquelle des entretiens de cadrage ont été organisés (le détail des interlocuteurs rencontrés est présenté en fin de document).

Une vision fragmentée des besoins et des pratiques des structures en matière de GEPP de la part des acteurs de la branche

- Les entretiens de cadrage auprès des fédérations et de l'OPCO ont fait ressortir la difficulté de disposer d'une vision exhaustive et claire des pratiques des structures en matière de GEPP des outils mobilisés ou qu'elles souhaiteraient mobiliser pour ce faire. Ce constat partagé justifie la demande d'étude.
- Tout au plus, les parties prenantes interrogées ont connaissance – ponctuellement et occasionnellement – de demandes ou de mobilisation d'outils (généralement le référentiel métier et les outils de cartographie, également certains rapports d'études thématiques).

L'hypothèse de pratiques hétérogènes de la part des structures ressortie à plusieurs reprises lors des entretiens de cadrage

- Les entretiens de cadrage ont été l'occasion de souligner le fait que les organismes de la branche avaient une maturité, une expertise et donc des pratiques en matière de GEPP très variables d'une structure à l'autre. La taille de la structure est une variable importante pour expliquer ces différents niveaux. Si le cas d'une signature d'un accord d'entreprise GEPP semble relativement rare, la plupart des structures ont des pratiques en matière de GEPP mais sans les nommer comme telles. De fait, ces pratiques ne sont pas toutes visibles.
- Les structures qui s'attèlent à la question de la GEPP débutent souvent par un état des lieux des compétences existantes et d'une analyse / évaluation des compétences en présence afin d'identifier leurs besoins. En outre, des pratiques « inspirantes » mais plus marginales ont été citées au cours des entretiens, centrées autour de l'accompagnement à l'évolution professionnelle et la possibilité de mettre à disposition des ressources humaines entre deux structures.

Des besoins en matière d'outillage abordés succinctement qui constitueront un des aspects centraux de la présente étude

- Lorsqu'une démarche de GEPP est mise en place, les référentiels et les fiches métiers existants dans la branche (USH ou Coop'HLM) semblent constituer un point de départ. La réalisation d'un diagnostic des compétences peut également s'appuyer sur de multiples outils, comme par exemple, les SIRH qui proposent de plus en plus une fonctionnalité idoine. Il a également été pointé la généralisation du recours à un accompagnement d'un cabinet RH externe – laissant entrevoir un besoin d'appui de la part des structures sur le plan méthodologique.



Des pratiques hétérogènes, et peu documentées (2)

Un outillage existant au sein de la Branche dont le périmètre reste à stabiliser collectivement (cf slides suivantes)

- Les schémas pages suivantes résultent d'un premier travail de recensement et d'analyse des outils et ressources existantes au sein et hors branche pouvant contribuer aux démarches de GEPP.
- Le schéma page suivante présente une première approche des catégories d'outillage existants et qui peuvent être mobilisables en fonction des différentes étapes d'une démarche type de GEPP à l'échelle d'une structure - qui peuvent se présenter de la manière suivante :
 - Le diagnostic initial ;
 - La définition des orientations stratégiques et des chantiers prioritaires ;
 - L'évaluation des ressources en emplois et compétences ;
 - L'identification des besoins en emplois et compétences futurs ;
 - La définition d'un plan d'actions ;
 - La mise en œuvre, suivi et évaluation du plan d'actions.
- Le second schéma montre qu'il existe un outillage au périmètre des fédérations OPH et Coop'HLM, de la branche OPCHS, USH et Uniformation déjà riche - allant de référentiels métiers à des études prospectives sur les métiers - en passant des outils RH (Défis d'Unif par exemple). Ainsi, la notion « d'outillage GEPP » renvoie en réalité à des outils de différente nature, qui peuvent être proposés à l'échelle d'une structure, d'une branche ou d'un secteur... par différents acteurs (la branche, l'OPCO, des fédérations professionnelles, la structure).



Etapes des démarches et outillages type en matière de GEPP

Les différentes étapes d'une démarche type de GEPP à l'échelle d'une structure

Diagnostic initial	Définition des orientations stratégiques et des chantiers prioritaires	Evaluation des ressources en emplois et compétences	Identification des besoins en emplois et compétences futurs	Définition d'un plan d'actions	Mise en œuvre, suivi et évaluation du plan d'actions
Réaliser l'état des lieux des ressources, des métiers et des compétences existantes Recenser et cartographier les compétences existantes Vérifier la cohérence entre des postes, classification, salaires existants	Inscrire la GEPP dans le projet de l'entreprise Sur la base du diagnostic initial, prioriser les actions en matière de GEPP Fixer et planifier la démarche dans le temps Définir le budget alloué	Identifier les besoins en recrutement (profils, compétences, etc.) Identifier les évolutions de compétences nécessaires Analyser les métiers émergents, en déclin ou en transformation Identifier les mobilités possibles	Identifier les facteurs de mutation à venir et les impacts sur les activités, les métiers et les compétences Prendre en compte la gestion des âges, la transmission des savoirs et des compétences Identifier des activités ou des métiers de diversification	Mettre en place un plan de développement des compétences Accompagner les parcours professionnels Accompagner l'évolution des métiers	Mise en place du plan de formation, mobilité interne, recrutements Communication et information des salariés Evaluation régulière des résultats obtenus (compétences acquises, satisfaction des besoins, etc.)

Outillage mobilisable à chaque étape

Diagnostic des compétences (ex. Cartographie des compétences
Référentiels métiers et compétences, Bilan de compétences)

Analyse et prévision de l'emploi (ex : Tableaux de bord RH, Scénarios prospectifs)

Appuis à la définition de plans d'actions, d'accords d'entreprise, et accompagnement du changement (ex : Intranet, Supports de communication, Groupes de travail collaboratifs)

Développement des compétences

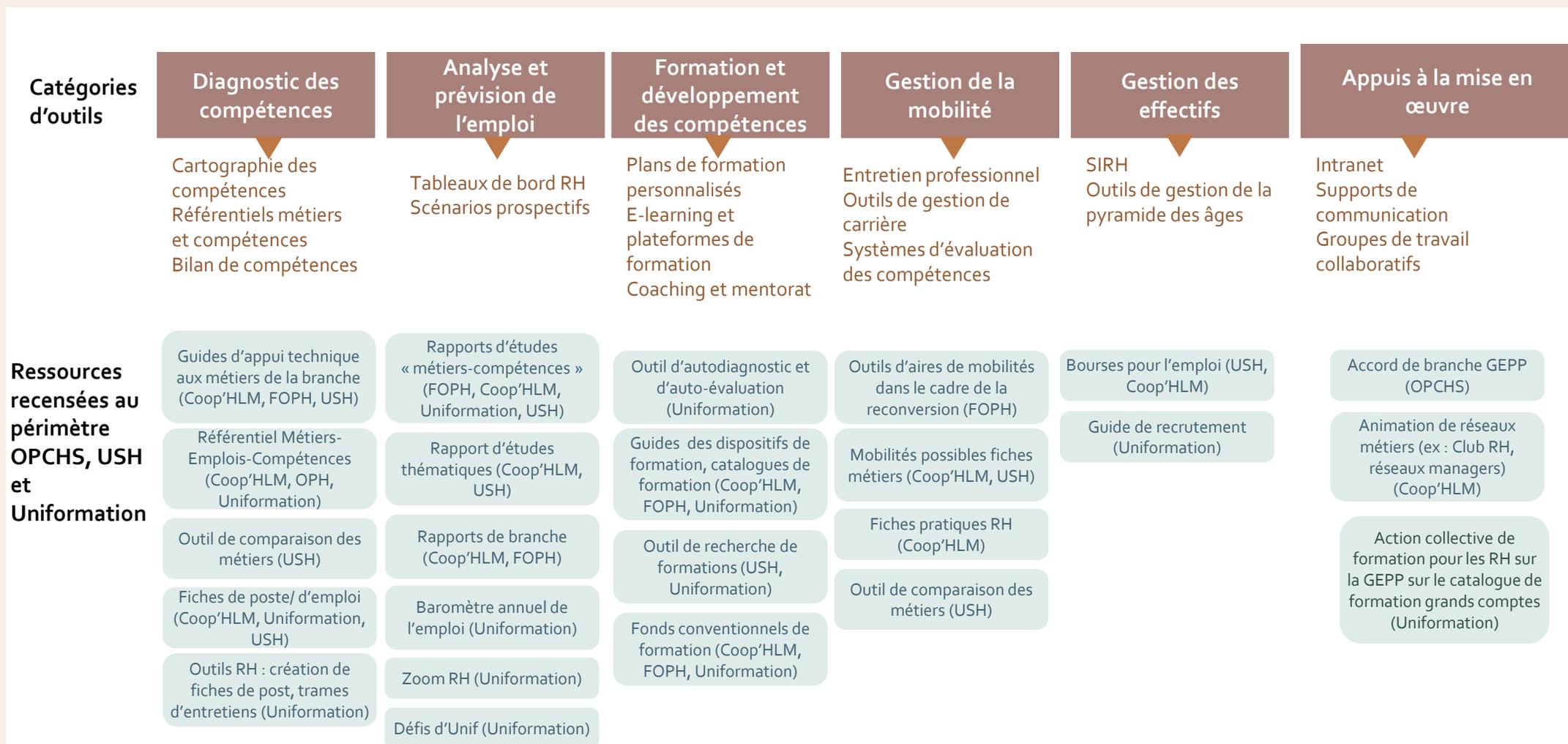
Gestion de la mobilité (ex : Entretien professionnel, Outils de gestion de carrière, Systèmes d'évaluation des compétences)

Gestion des effectifs (ex : SIRH
Outils de gestion de la pyramide des âges)

Appuis à la définition de plans d'actions, d'accords d'entreprise, et accompagnement du changement



Panorama de l'outillage existant en matière de GEPP sur le périmètre d'étude





3. Les constats issus de l'état des lieux

Certains éléments ont été ajustés ou précisés à l'issue des ateliers de travail. Ils figurent en **rouge** dans la partie suivante





Les sujets d'intérêt et les chantiers prioritaires actuels des structures investiguées

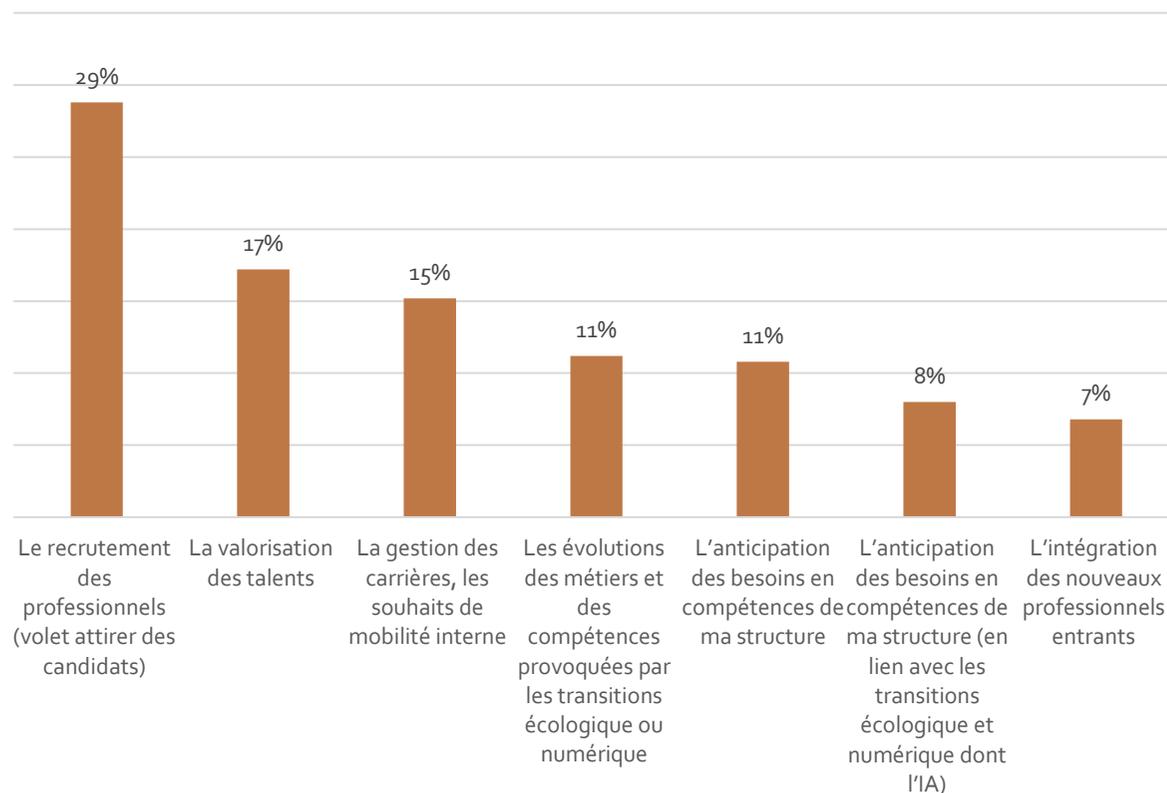


Le recrutement comme principale difficulté pour l'ensemble des structures quel que soient leur taille ou leur nature...

Le recrutement des professionnels constitue le principal défi rencontré par les structures de la branche

- Le recrutement des professionnels, la valorisation des talents et la gestion des carrières constituent les trois principales difficultés rencontrées par les structures répondantes – indifféremment de leur fédération d'appartenance.
- En particulier, le recrutement des professionnels – qui représente une difficulté pour 68 % des répondants – arrive largement en tête devant la valorisation des talents et la gestion des carrières.
- Les résultats qualitatifs viennent confirmer ces éléments et soulignent des difficultés de recrutement pour les métiers les plus qualifiés soumis à la concurrence d'autres secteurs (par exemple les ingénieurs pour les responsables de programme).
- Également, la question de l'anticipation des départs à la retraite, de leur préparation et remplacement est revenue à plusieurs reprises, au moins pour la moitié des structures rencontrées – notamment concernant les postes de direction et de management intermédiaire.
- **Les ateliers de travail vont également en ce sens et y ajoutent la problématique de la fidélisation des professionnels avec le constat d'un turn over en augmentation – principalement dû à un contexte concurrentiel plus intense.**

Difficultés rencontrées par les structures répondantes en termes d'emploi, de métiers, de développement des compétences



Réponse à choix multiples / N=250

Source : Enquête Sauléa GEPP 2024

Lecture : Parmi l'ensemble des difficultés listées, le recrutement des professionnels représente 29 % de l'ensemble des réponses.





...mais de légères différences en fonction de la taille de la structure

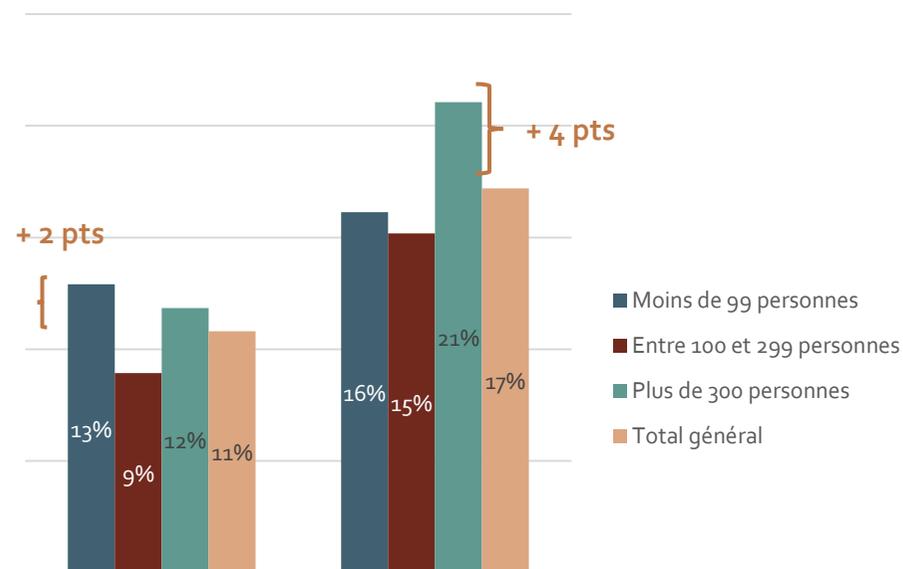
Davantage de difficultés à anticiper les évolutions d'activité pour les structures les plus petites

- Les résultats de l'enquête en ligne montrent que l'anticipation des besoins en compétences (en lien avec l'évolution de son activité) représentent 13 % des réponses des structures de moins de 99 personnes contre 11 % en moyenne – soit 2 points de plus.
- Les entretiens qualitatifs vont également en ce sens et pointent une plus grande fragilité et sensibilité des petites structures face aux évolutions de l'activité et aux besoins en compétences et de recrutement qu'elles peuvent générer (responsable de programme, etc.).
- Les retours des ateliers de travail confirment également cet aspect en précisant qu'il s'agit d'un enjeu fort pour les plus petites structures concernant leur positionnement et leur réflexion à court, moyen et long terme notamment pour celles n'ayant pas des activités diversifiées.

Davantage de difficultés pour valoriser les talents remontés de la part des plus grandes structures

- Les résultats de l'enquête en ligne montrent que la valorisation des talents représente 21 % des réponses des structures de plus de 300 personnes contre 17 % en moyenne – soit 4 points de plus.
- Les entretiens qualitatifs réalisés auprès des structures n'ont pas forcément pu confirmer cet enjeu même si des difficultés sont remontées en termes d'engagement du personnel (baisse de l'absentéisme notamment), fidélisation et identification des formations adaptées au développement des compétences de effectifs.

Difficultés rencontrées par les structures répondantes en termes d'emploi, de métiers, de développement des compétences en fonction de la taille de la structure



L'anticipation des besoins en compétences de ma structure (en lien avec l'évolution de l'activité de ma structure)

La valorisation des talents

Réponse à choix multiples / N=60

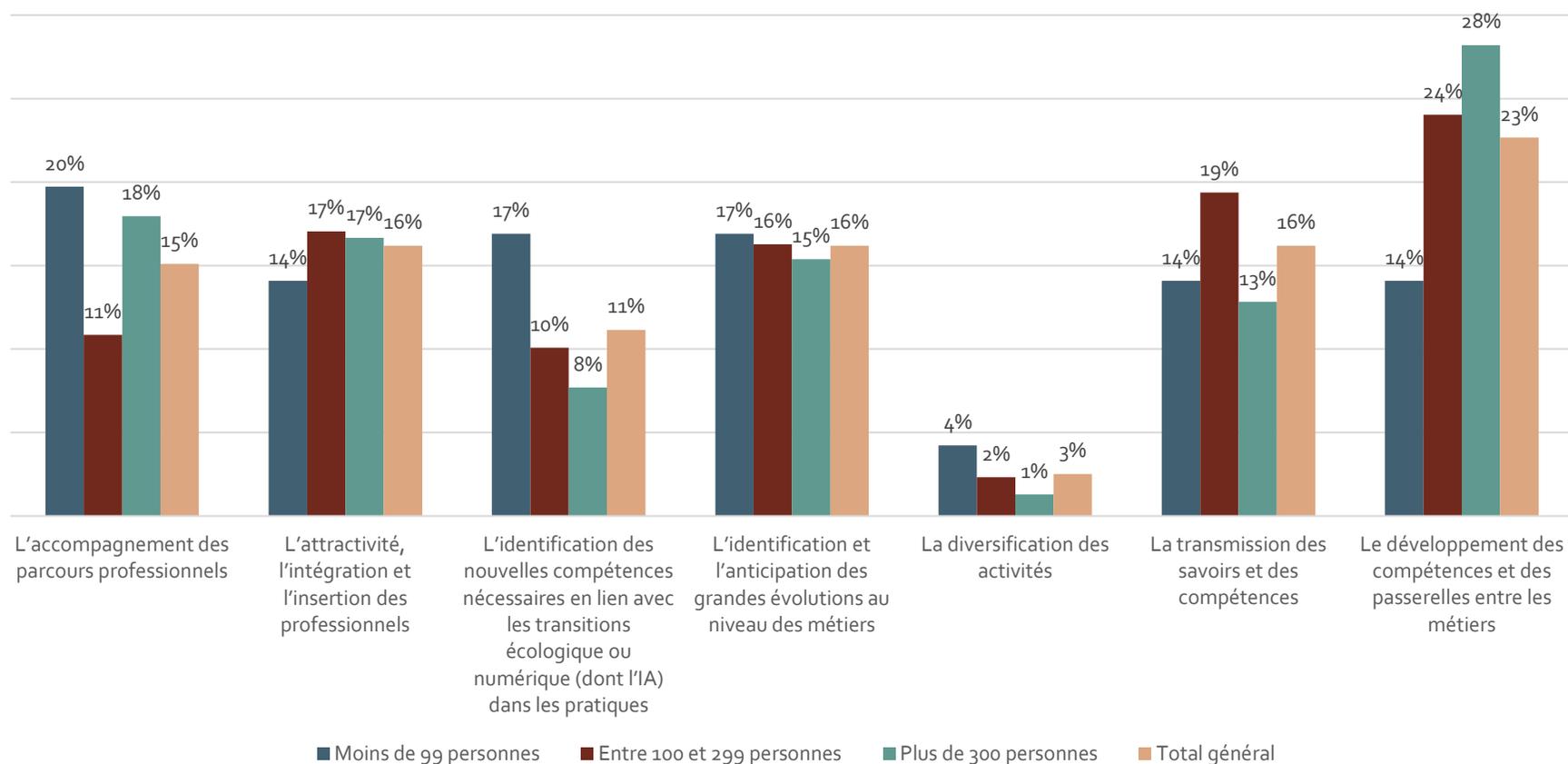
Source : Enquête Sauléa GEPP 2024

Lecture : La valorisation des talents représente 16 % des réponses des structures de 99 personnes contre 17 % en moyenne.



Des chantiers prioritaires en partie dépendants de la taille de la structure

Au sein de votre organisme, quels sont les trois éléments sur lesquels vous souhaiteriez travailler en priorité en matière d'emploi, de métiers et de compétences ?



Réponse à choix multiples / N=278

Source : Enquête Sauléa GEPP 2024

Lecture : L'accompagnement des parcours professionnels représente 20 % des réponses apportées par les structures de 99 personnes contre 15 % en moyenne.



Le développement des compétences, un chantier prioritaire en particulier pour les structures de taille plus importante

De manière transversale à l'ensemble des structures, le développement des compétences et des passerelles entre les métiers est ressorti comme un sujet prioritaire pour l'ensemble des structures répondantes...

- Selon les résultats du questionnaire, 62 % des structures répondantes considère que le développement des compétences et des passerelles entre les métiers constitue une priorité sur laquelle elles souhaiteraient travailler en priorité.
- Les autres sujets les plus cités par les structures répondantes au questionnaire sont l'identification et l'anticipation des grandes évolutions au niveau des métiers (44 % des répondants) la transmission des savoirs et des compétences (44 % des répondants) et l'attractivité, l'intégration et l'insertion des professionnels (44 % des répondants) ou encore l'accompagnement des parcours professionnels (41 % des répondants).
- A contrario, l'identification des compétences nouvelles ou à renforcer en lien avec les transitions écologique et numérique (30 % des répondants) et la diversification des activités apparaissent moins prioritaires pour les structures.
- Ces résultats sont à lire en lien avec les principales difficultés remontées par les structures en matière de recrutement notamment pour remplacer des départs (démission ou départs à la retraite). Dans un environnement très fortement concurrentiel, la mobilité interne constitue - pour une grande partie des structures rencontrées – une solution à ces problématiques de recrutement.
- Les ateliers de travail confirment ces éléments et précisent certaines pistes de réflexion :
 - Les conditions de travail de certains métiers nécessitent de penser des reconversions anticipées (c'est le cas par exemple des gardiens) ;
 - Certains nouveaux entrants ont des aspirations d'évolutions plus fortes, recherchent à développer leurs compétences plus rapidement et expriment donc des demandes plus fortes.

...particulièrement pour les structures de grande taille

- Comme le montre la diapositive p.17, le croisement des réponses en fonction de la taille de la structure répondante montre que la question du développement des compétences et des passerelles est particulièrement forte pour les structures de grande taille (plus de 300 personnes) (28 % des réponses contre 23 % en moyenne, soit + 5 points).
- Plus largement, on constate que plus la structure est grande et plus ce chantier est une priorité sur laquelle elle souhaiterait travailler ou y travaille déjà. Ainsi, a contrario, seulement 14 % des réponses des structures de moins de 99 personnes l'ont indiqué comme tel dans le questionnaire.



La question de la transmission des savoirs plus prégnante pour les structures de taille moyenne

La transmission des savoirs constitue le second chantier prioritaire pour les structures – notamment celles de taille moyenne

- Selon les résultats de l'enquête en ligne, les structures de moyenne taille sont plus nombreuses à avoir fait de la question de la transmission des savoirs un chantier prioritaire en interne : elles sont ainsi 19 % contre 13 % en moyenne (+ 6 points).
- A contrario, cette thématique apparaît moins prioritaire à la fois pour les plus petites structures de moins de 99 personnes (14 %) et les très grandes de 300 personnes et plus (13 %).
- Les entretiens qualitatifs ainsi que les ateliers de travail appuient ces premiers constats en ce sens que si la question du départ à la retraite concerne toutes les structures – toutes tailles confondues :
 - Pour les plus petites structures, la proximité entre les différents salariés facilite la transmission des savoirs et la mobilité interne
 - Pour les plus grandes structures, l'effet de nombre permet de s'assurer que des compétences clefs en interne ne sont pas rares et détenues par une seule personne – susceptible de démissionner ou de partir à la retraite.
 - Pour les structures de taille moyenne rencontrées (entre 100 et 199 personnes généralement) de précédents départs à la retraite ont pu mettre en difficulté la structure – les rendant aujourd'hui plus vigilantes sur la question.

« On a un poste de responsable de secteur qui se libère. Comment je fais monter parmi mes responsables clientèle son successeur ? On a un problème de compétences. On a des gens qui ont une certaine ancienneté, qui n'ont pas de diplôme et qui font toujours la même chose.

Une des limites tient aux effectifs de la société : si on était dans un grand groupe, on pourrait faire tourner sur plusieurs postes » (Structure OPH entre 100 et 199 personnes)

« Comment on identifie les compétences clefs d'un poste, comment on anticipe les départs à la retraite pour s'assurer que ces compétences stratégiques ne vont pas partir avec la personne. C'est un enjeu sur lequel on est entrain de travailler en interne. » (Structure OPH entre 100 et 199 personnes)



L'anticipation de l'évolution des métiers et des compétences apparaît secondaire pour les plus grandes structures a contrario des plus petites

L'impact des transitions écologique et numérique sur les nouvelles compétences davantage pris en compte par les petites structures

- Selon les résultats de l'enquête en ligne présentés p.17, les petites structures de moins de 100 personnes sont plus nombreuses à avoir fait de l'identification des nouvelles compétences nécessaires en lien avec les transitions écologique et numérique un chantier prioritaire (17 % contre 11 % en moyenne soit + 6 points).
- De même, on constate que plus la structure est grande est plus le nombre de structures concernées diminue : 10 % pour les structures entre 100 et 199 personnes et 8 % pour les structures de 300 personnes et plus.
- Les entretiens qualitatifs font également ressortir cette tendance et apportent quelques pistes d'explication :
 - Les plus grandes structures ayant déjà fait leur « mue » numérique avec l'intégration des nouveaux logiciels métiers tandis que les plus petites sont encore en cours d'intégration
 - La question de l'impact de la transition environnementale sur les structures étant prise en compte de manière moins prégnante parmi les structures rencontrées mais si ces questions l'objet d'évolution en interne en lien avec les réglementations en vigueur (recours à des matériaux biosourcés, etc.).
 - Les éléments ressortis des ateliers de travail pointent un besoin d'expertise partagée pour accompagner les transitions en cours souvent ponctuel (expertise pointue mais à temps plein, pendant seulement 5 ans, etc.)

« On n'a pas de connaissance suffisante des risques de l'IA, on ne voit pas trop les potentiels risques, on navigue à vue. C'est vrai qu'on a tendance à se dire que ça ne va pas provoquer des bouleversements profonds dans notre secteur. Ce n'est pas comme dans d'autres secteurs comme l'industrie... » (Structure OPH entre 100 et 199 effectifs)

« On a toujours eu une appétence pour les questions environnementales, on essaye de tenir compte des matériaux bio sourcés, le réemploi des matériaux... Sur le numérique, on vient de mettre en place une plateforme pour échanger avec les acquéreurs, les contrats, le suivi des dossiers... ça nous a demandé la mise en place de formations en interne... » (Structure Coop'HLM de moins de 11 salariés)



L'accompagnement des parcours professionnels comme priorité ressortie pour les plus petites et les plus grandes structures

A la fois les plus petites et les plus grandes structures ont fait de l'accompagnement des parcours professionnels une priorité

- Selon les résultats de l'enquête en ligne, les plus petites structures de moins de 100 personnes sont plus nombreuses à estimer que l'accompagnement des parcours professionnels est une priorité (20 % contre 15 % en moyenne soit + 5 points).
- De même, les plus grandes structures de 300 personnes et plus sont plus nombreuses à considérer l'accompagnement des parcours professionnels comme un chantier prioritaire (18 % contre 20 % en moyenne soit + 2 points).
- A contrario donc, les structures de taille moyenne n'ont pas fait de l'accompagnement des parcours professionnels une priorité de travail (11 % contre 20 % en moyenne soit - 9 points).
- Les entretiens qualitatifs expliquent en partie ces résultats et font ressortir le fait que :
 - Pour les petites structures, la possibilité d'évolution en interne peut sembler limitée en raison du faible nombre d'effectif. L'identification des différentes évolutions de postes possibles semble être un levier sur lequel ces structures peuvent jouer pour accompagner les parcours professionnels en interne.
 - Pour les grosses structures, selon les entretiens qualitatifs réalisés, la volonté est ressortie à plusieurs reprises de systématiser et de formaliser des parcours professionnels internes avec des possibilités d'évolution plus fréquentes et plus encadrées.

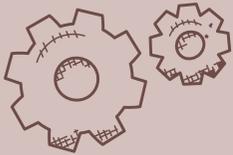
« On a beaucoup de postes avec un faible niveau de formation et des personnes qui montent en responsable après plusieurs années d'expérience. Ils ont peu de possibilité en interne d'évoluer. Il faut trouver la bonne manière de les accompagner » (Structure OPH moins de 100 personnes)

« Parmi les chantiers confiés par ma direction, le premier est celui de retravailler nos parcours professionnels. Il faut qu'on soit meilleurs dans la gestion des parcours professionnels, dans nos campagnes d'entretiens. Pour moi, ça passe par identifier différents niveaux d'évolution du poste – avec éventuellement l'identification de compétences à suivre pour stabiliser les compétences acquises » (Structure OPH moins de 100 personnes)

« C'est important de donner une vision au salarié, de pouvoir se projeter dans l'emploi et dans son évolution. C'est ce qu'on travaille actuellement en interne » (Structure Coop'HLM moins de 100 personnes)



La structuration des chantiers RH et le niveau de maturité vis-à-vis de la GEPP des structures investiguées

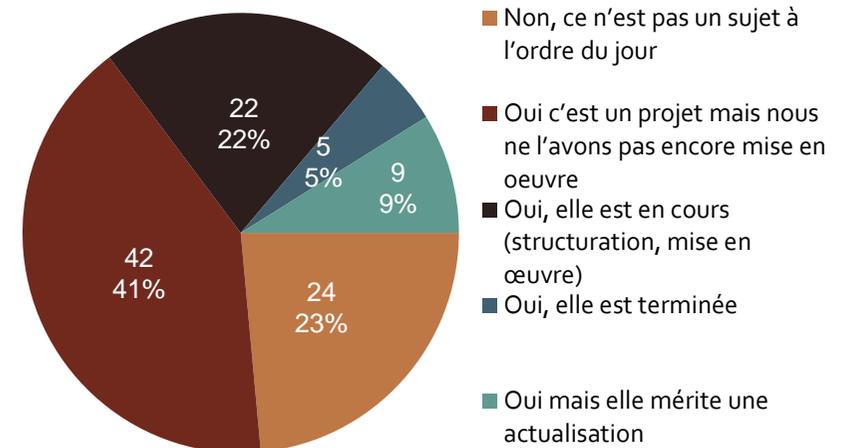


Le sujet de la GEPP concerne une large partie des structures de la branche avec un effet taille significatif (1)

De manière transversale, une démarche au stade de la réflexion pour près de la moitié des structures

- Au total, on constate que 77 % des répondants à l'enquête en ligne a déjà entrepris une démarche de GEPP ou envisage de le faire.
- Pour près de la moitié des répondants, le sujet de la GEPP est effectivement un projet mais qui n'a pas encore été mise en œuvre. Pour 22 % d'entre elles, elle est en cours de structuration ou de mise en œuvre. Pour 5 % d'entre elles, elle est terminée et dans 9 % des cas elle mériterait une actualisation.
- Les entretiens qualitatifs permettent d'expliquer en partie la forte proportion de structures en réflexion sur la GEPP :
 - *Un manque de dynamique interne* : Sans obligation légale, les structures peuvent avoir tendance à repousser le sujet GEPP souvent perçu comme long et énergivore pour traiter des difficultés urgentes de court terme ;
 - *Un manque d'outillage* : Certaines sont en attente d'un outillage interne – comme par exemple le déploiement d'un SIRH – qui permettra de faciliter la démarche GEPP
 - ...

Avez-vous entrepris une démarche de GEPP au sein de votre structure ?

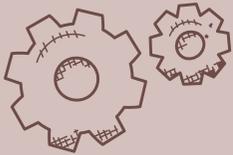


N=102

Source : Enquête Sauléa GEPP 2024

Lecture : 41% des structures répondantes déclarent que la mise en place d'une démarche de GEPP est en projet mais elle n'est pas encore mise en œuvre

« Je sais que c'est une attente de la direction de mettre en place une démarche de GEPP, mais je ne sais pas par quel bout prendre le truc. Il faut que ce soit utile, que ça ait du sens pour la structure. Il me faudrait un appui méthodologique : quelles sont les grandes étapes, quelles sont les bonnes questions à poser » (Structure Coop'HLM entre 50 et moins de 100 personnes)



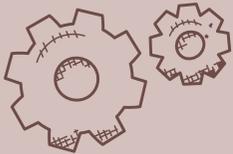
Le sujet de la GEPP concerne une large partie des structures de la branche avec un effet taille significatif (2)

La GEPP n'est pas un sujet à l'ordre du jour pour un peu moins de la moitié des petites structures

- Selon les résultats de l'enquête en ligne, 40 % des structures de moins de 100 personnes affirme que la GEPP n'est pas un sujet à l'ordre du jour pour elle. Si l'on isole les résultats des structures de moins de 11 personnes, ce taux monte à 70 % (résultat à prendre avec précaution au regard du nombre de structures concernées c'est-à-dire 5).
- Pour les petites structures rencontrées (moins de 11 personnes et moins de 100 personnes particulièrement), la taille a un rôle significatif dans le choix des structures de se lancer dans une GEPP et joue sur :
 - Leur capacité à mener à bien une GEPP : elles n'auraient ni les compétences, ni les moyens, ni les outils en interne pour déployer une GEPP en interne
 - Leur perception de la GEPP : elles considèrent que la GEPP est un outil pour les plus grosses structures
 - Leurs besoins : elles considèrent que la nature et l'ampleur des défis RH auxquels elles sont confrontées ne justifie pas le déploiement d'une démarche GEPP jugée pour la plus part comme lourde et chronophage.

« *Honnêtement, on n'est pas comme les grosses structures on n'a pas de besoin de se lancer dans une telle démarche. Tout est géré très en proximité. Et puis même si on devait se lancer dans une GEPP, je ne saurais pas comment m'y prendre et je n'aurais pas du tout le temps* » (Structure Coop'HLM de moins de 11 personnes)

« *Ce n'est pas une obligation pour nous et je vous avoue qu'avec tous les sujets prioritaires du moment, ça ne me semble pas du tout envisagé en interne ni envisageable.* » (Structure OPH de moins de 99 personnes)

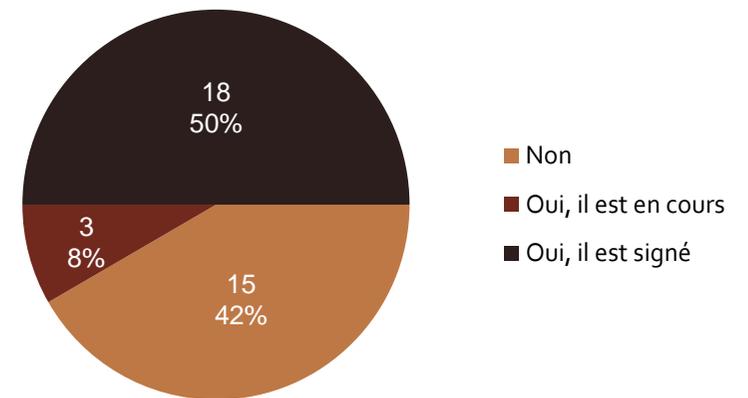


L'accord d'entreprise GEPP constitue un outil plébiscité par les structures – même en dehors de toute obligation légale

Pour les structures concernées, la mise en œuvre d'une démarche GEPP se déploie dans plus de la moitié des cas dans le cadre d'un accord d'entreprise

- Parmi les structures ayant entrepris une démarche GEPP, 58 % ont signé ou sont en cours de signature d'un accord d'entreprise GEPP. Du fait de l'obligation de signer un accord d'entreprise pour les entreprises 300 personnes et plus, les structures de moins de 300 salariés sont sous-représentées (seules 2 sur un total de 36 ont indiqué avoir signé ou être en cours de signature d'un accord d'entreprise).
- Les entretiens qualitatifs confirment également le fait que l'accord d'entreprise constitue un outil plébiscité par les structures dans le cadre de la mise en place d'une démarche GEPP – même lorsqu'elles n'y sont pas contraintes légalement.
- Selon les structures rencontrées, il existe plusieurs avantages à la signature d'un accord d'entreprise qui contribue :
 - À la fluidité du dialogue social au sein de la structure ;
 - A la mobilisation effective des professionnels de terrain et du management de proximité ;
 - A la structuration de la réflexion en amont par la sollicitation des retours des salariés en amont et permettant de les embarquer largement.

Part des structures ayant négocié et signé un accord d'entreprise GEPP

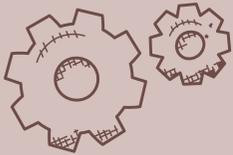


N=36

Source : Enquête Sauléa GEPP 2024

Lecture : 42% des structures qui ont mis en place une démarche GEPP n'ont pas signé un accord d'entreprise GEPP

« L'accord GEPP m'a permis de mettre à plat une réflexion de centraliser et de structurer toutes les actions qui étaient effectuées au sein de la structure et de leur donner de la cohérence. Ça permet aussi de lancer une dynamique, de mobiliser les partenaires sociaux et les managers » (Structure OPH de plus de 300 effectifs)



L'établissement d'un cadre stratégique et d'un plan d'action pour structurer les démarches GEPP

Dans les structures les plus grandes, une démarche initiée par la direction visant à mettre en place une politique GEPP

- La nécessité de mettre à jour ou mettre en place un accord d'entreprise GEPP pour répondre à l'obligation légale concernant les structures de plus de 300 personnes ;
- Cette obligation constitue souvent l'opportunité de lancer une nouvelle dynamique et de structurer une approche RH transversale, de mettre en avant les points saillants vers lesquels la structure souhaite s'orienter pour les années à venir (mieux intégrer les collaborateurs, mieux anticiper les évolutions, etc.).

Un accord d'entreprise GEPP qui fait souvent office de cadre stratégique...

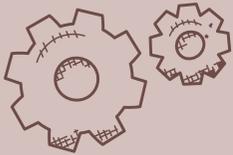
- Pour les structures rencontrées et concernées, l'accord d'entreprise GEPP repose sur une démarche collective et partagée de remontée des besoins des professionnels, des managers et des partenaires sociaux et s'inscrit dans les grandes orientations proposées par la direction.
- De ce fait, l'accord d'entreprise GEPP constitue souvent le cadre stratégique de la démarche de GEPP et le point de départ pour l'élaboration d'un plan d'action plus opérationnel.

...servant de base ensuite pour la déclinaison d'un plan d'actions

- Les entretiens menés ont identifié des cas où les accords d'entreprise GEPP intègrent ou sont accompagnés d'une déclinaison opérationnelle d'actions. Dans ces cas là, des indicateurs ont été assignés aux actions et permettent un suivi et une évaluation de son bon déploiement. Pour autant, ces cas ne semblent pas être représentatifs de ce qui est habituellement pratiqué dans les grandes structures de la branche.
- Dans de nombreux cas, les investigations de terrain montrent que l'accord d'entreprise GEPP reste un document considéré comme très théorique et peu relié aux actions RH mises en place. Il est de ce fait difficilement suivi et encore moins évalué par les structures : peu font l'objet d'un bilan au moment de leur renouvellement (aucun cas identifié à l'occasion des entretiens).

« La commande est venue de la direction générale de mettre en place une politique GEPP. Nous avons ensuite défini un accord d'entreprise qui est ensuite devenu un plan d'actions. En tant que DRH, j'ai été chargé de rédiger à la fois l'accord d'entreprise et le plan d'actions que nous avons signé tous les deux. » (Structure OPH de plus de 300 personnes)

« On a un accord d'entreprise. Mais c'est vrai qu'on ne fait pas forcément le lien entre les grandes ambitions de ce plan et les actions que l'on mène concrètement en matière par exemple d'intégration des collaborateurs, d'anticipation des départs à la retraite ou autres. » (Structure Coop'HLM de plus de 300 personnes)

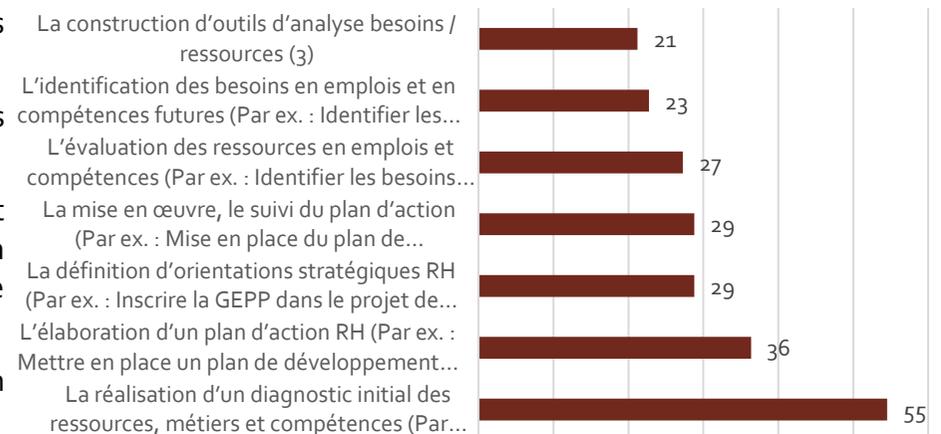


Hors GEPP, un diagnostic initial au cas par cas en fonction des besoins des structures

Pour les structures n'ayant pas de GEPP, un travail de diagnostic initial des ressources, métiers et compétences réalisé au cas par cas, en opportunité et en fonction de leurs besoins

- Selon les résultats de l'enquête en ligne, la moitié des structures n'ayant pas mis en place une démarche GEPP mène ou souhaite mener un diagnostic initial de ses ressources, métiers et compétences.
 - Il s'agit du chantier principal des structures n'ayant pas de GEPP selon les résultats de l'enquête en ligne.
 - Les autres chantiers sont l'évaluation des ressources en emplois et compétences (27 % des répondants), l'identification des besoins en emplois en compétences (23 % des compétences) et la construction d'outils d'analyse besoins / ressources (21 % des répondants).
- Toujours selon les résultats de l'enquête en ligne, seulement 36 % a élaboré un plan d'action RH ou seulement 29 % a défini des orientations stratégiques RH.
- Les entretiens qualitatifs confirment et précisent ces éléments sur deux points :
 - Dans la plupart des structures investiguées et particulièrement parmi les plus petites, les chantiers GEPP menés ne s'inscrivent pas toujours dans un plan d'action RH ou dans le cadre d'orientations stratégiques claires, partagées et structurées.
 - Les actions de diagnostic initial des emplois / compétences sont menées uniquement en tant que besoin – pour prévenir un départ à la retraite ou anticiper une démission – et ne s'intéressent souvent qu'au cas particulier identifié (le départ du responsable de secteur, etc.).
- L'étude a relevé une pratique intéressante dans une structure dans laquelle il est demandé aux managers de recenser les compétences « clés » ou « stratégiques » de manière systématique pour l'ensemble du personnel.

Si une démarche de GEPP en tant que telle n'a pas été lancée au sein de votre structure, sur quel chantier emploi / compétences vous êtes-vous récemment mobilisés ou comptez-vous vous mobiliser prochainement ? (en % de répondants)



N=149, choix multiples

Source : Enquête Sauléa GEPP 2024

« On ne réalise pas des diagnostic emploi / compétences en tant que tel mais on recueille les éléments précis sur l'activité réalisée, l'étendue des compétences mobilisées de certains métiers en préparation de leur départ à la retraite » (Structure Coop'HLM de moins de 100 personnes)





*Les outils existants
internes ou externes
mobilisés par les
structures concernant...*

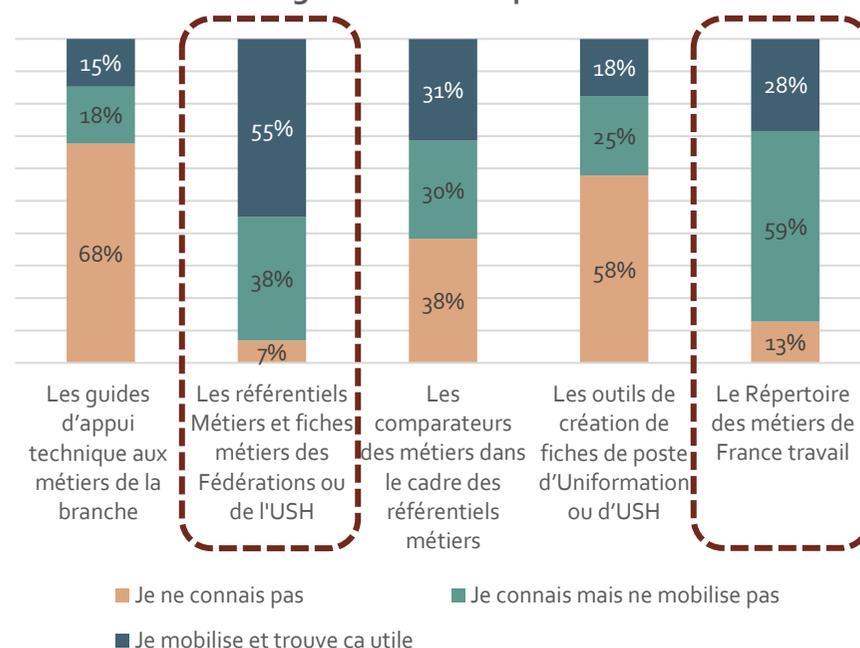


...le diagnostic initial

Les référentiels métiers et les fiches de postes des fédérations ou de l'USH constituent les outils externes les plus mobilisés par les structures en matière de cartographie des métiers et compétences existantes

- On constate que 55 % des répondants de l'enquête en ligne considère les référentiels métiers des Fédérations ou de l'USH comme utiles et les mobilise. A l'inverse, le répertoire des métiers de France Travail semble être moins apprécié par les structures avec plus de la moitié (59 % des répondants) connaissant cet outil mais ne le mobilisant pas.
- Les outils existants des Fédérations ou de l'USH ne viennent pas se substituer aux outils internes des structures mais les compléter. On constate ainsi que dans la majorité de cas, les structures rencontrées disposent de leurs propres référentiels de compétences et fiches de poste et / ou emploi qu'elles construisent ou mettent à jour grâce aux outils des fédérations et de l'USH. En outre, les résultats du questionnaire et des entretiens qualitatifs montrent un besoin – pour une partie – de les remettre à jour.
- Par ailleurs, il convient de noter qu'au moins 1/3 des interlocuteurs rencontrés n'avaient pas entendu parler des référentiels métiers existants ou ne les avaient jamais parcourus.
- En termes d'outils ou de pratiques internes, on constate que les fiches de postes et / ou fiches d'emploi internes et les retours des managers de proximité constituent souvent les deux seuls appuis mobilisés pour mesurer l'écart de compétences entre deux postes et l'identification de compétences requises pour passer de l'un à l'autre.
- Aucun autre outil n'a été identifié ni durant les entretiens ni via le questionnaire en ligne. Pour certaines structures rencontrées, le déploiement en cours d'un SIRH devrait – à termes – permettre de faciliter cette approche. A date, l'état des lieux n'a repéré aucun outil informatique idoine.

Les outils utilisés par les structures en matière de diagnostic des compétences



N=102

Source : Enquête Sauléa GEPP 2024

Lecture : 55% des structures mobilisent les référentiels Métiers et fiches métiers des Fédérations ou de l'USH et trouvent ça utile

« On a un référentiel de compétences avec des fiches de postes et des fiches emploi. Je vous avoue que c'est cet outil que je privilégie dans mes pratiques » (Structure OPH entre 100 et 199 personnes)



...la définition des orientations stratégiques et des chantiers prioritaires

L'accord d'entreprise GEPP comme cadre stratégique pour les grandes structures

- Dans les plus grandes structures, la GEPP fait l'objet d'un projet d'entreprise porté par la direction et mis en œuvre par les directions / chargés RH.
 - Dans ces cas, la GEPP est structurée autour d'un plan stratégique et décliné au travers d'un plan opérationnel avec la planification d'une démarche et l'allocation d'un budget dédié.
 - Comme indiqué dans la précédente partie, la signature d'un accord de GEPP est souvent le support permettant de formaliser les orientations stratégiques de la structure en matière de GEPP.
- Dans les plus petites structures, les investigations de terrain n'ont pas repéré de démarches de définition d'orientations stratégiques et opérationnelles formalisées.

Aucun outil ou ressource de branche repéré pour appuyer spécifiquement les structures à la définition des orientations stratégiques et des chantiers prioritaires en matière de GEPP

- A l'exception de l'accord GEPP de branche signé récemment, les investigations de terrain n'ont pas permis d'identifier de ressources de branche pour accompagner les structures dans la définition et l'identification des orientations stratégiques prioritaires en matière de GEPP.
- Les entretiens qualitatifs pointent des besoins exprimés de la part des structures:
 - Pour les plus petites, de sensibilisation à la démarche GEPP (objet, intérêt, etc.) ;
 - Pour les plus grandes, d'appui à la structuration de la démarche : étapes incontournables, attendus, temporalité, processus, etc.

« Pour les profils juniors, la GEPP peut vite devenir une usine à gaz. Il faut se poser les bonnes questions en amont : comment poser sa vision et son ambition sur le sujet, qu'est ce que la structure attend... et puis d'un point de vue plus opérationnel comment on va le négocier, quels sont les attendus, quel est le timing, quels sont les grandes étapes par lesquelles on doit passer pour s'assurer que l'accord sera bien signé dans les délais » (Structure OPH de plus de 300 personnes)

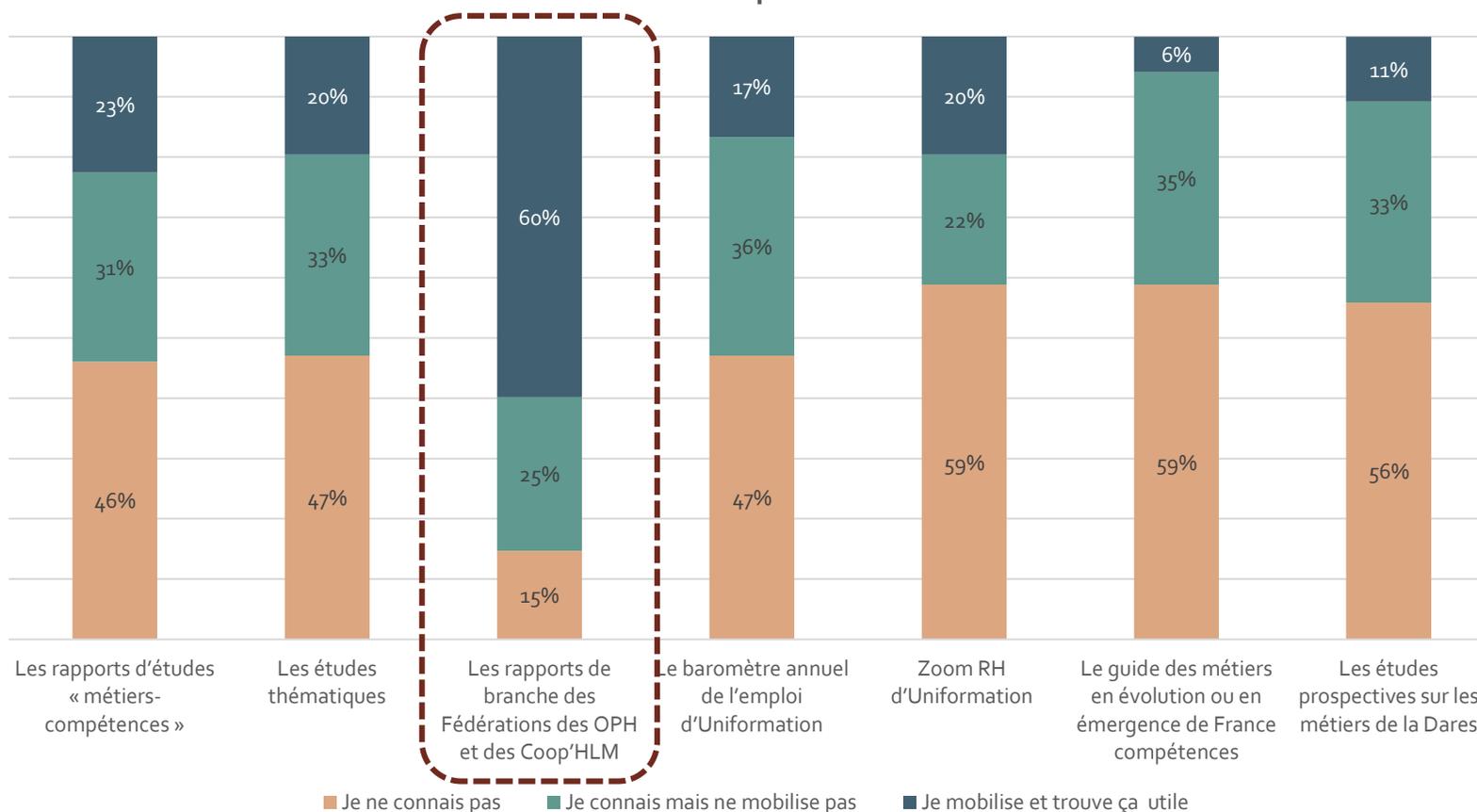


...l'évaluation des ressources en emploi et compétences et l'identification des besoins en emplois et compétences futurs... (1)

Parmi l'ensemble des outils existants listés, les rapports de branche des Fédérations ressortent comme étant les outils les plus connus et les plus utilisés :

- 60 % des répondants mobilisent les rapports de branche et trouve cela utile
- 24 % connaissent mais ne mobilisent pas contre 30 % en moyenne pour les autres outils
- 15 % ne le connaissent pas contre plus de 50 % en moyenne pour les autres outils.

Les outils utilisés par les structures en matière d'analyse et de prévision de l'emploi



N=102

Source : Enquête Sauléa GEPP 2024

Lecture : 60% des structures mobilisent les rapports de branche des Fédérations des OPH et des Coop'HLM et trouvent ça utile



...l'évaluation des ressources en emploi et compétences et l'identification des besoins en emplois et compétences futurs... (2)

Au regard de leurs priorités RH internes, les outils d'analyse et de prévision de l'emploi sont moins mobilisés par les structures – à l'exception des rapports de branche

- On constate que les rapports de branche semblent plutôt bien repérés et mobilisés par les structures de la branche. Ainsi, selon les résultats de l'enquête en ligne, plus de la majorité des répondants affirme connaître, mobiliser et trouver utile les rapports de branche des Fédérations OPH et Coop'HLM.
 - Les entretiens qualitatifs viennent nuancer le résultat de l'enquête en ligne avec des retours moins unanimes :
 - Certains les trouvant intéressant pour disposer d'une vision globale du secteur et des principales tendances en matière d'emploi
 - Certains les trouvant trop « copieux »
 - Certains les trouvent peu adaptés à leurs attentes opérationnelles
 - Certains les trouvant peu pertinents par rapport aux difficultés et chantiers internes prioritaires (cf. première partie)
- Le baromètre Uniformation est utile pour seulement 17 % des répondants, connu et mobilisé par 36 % des répondants et n'est pas connu par 47 % des répondants. Dans l'ensemble, ces résultats sont en accord avec les retours des entretiens qualitatifs.
- Les tendances sont également similaires pour le reste des outils existants en matière d'analyse et de prévision de l'emploi (rapports thématiques, rapport d'études métiers compétences, etc.). En outre, la grande majorité des interlocuteurs rencontrés n'avaient que peu voire pas du tout entendu parler de ces outils.
- D'autres structures – notamment les coopératives rencontrées – s'appuient sur les informations et les temps collectifs de réseau organisés par la Fédération ou sur les retours des managers de terrain.
- Également, d'autres outils internes ont également pu être repérés grâce au questionnaire en ligne comme l'organisation d'ateliers inter-bailleurs, la réalisation d'un bilan des entretiens professionnels ou encore un tableau de bord des départs en retraite.

« On parcourt très rapidement les rapports de branche, mais on a peu de temps pour avoir une veille sur les évolutions profondes. Et puis parfois c'est trop lourd, ce n'est pas forcément facile de rentrer dans le document, peut-être que ça s'adresse aux plus gros qui ont l'habitude et plus de temps... » (Structure OPH entre 100 et 199 personnes)

« Le baromètre je l'ai parcouru mais il ne m'a rien apporté... » (Structure OPH entre 100 et 199 personnes)

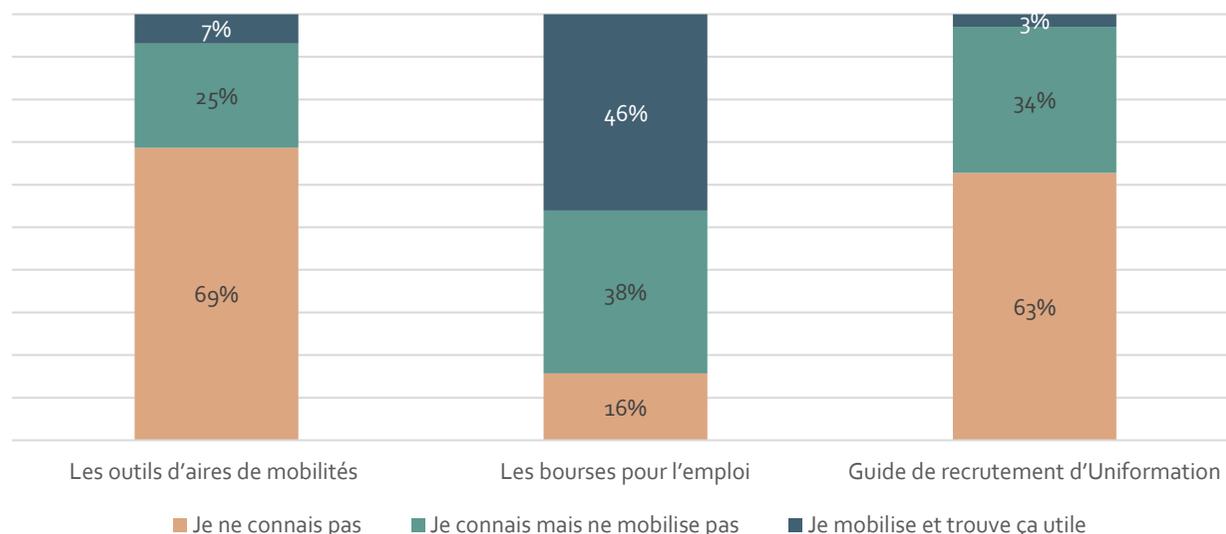


...l'évaluation des ressources en emploi et compétences et l'identification des besoins en emplois et compétences futurs... (3)

Les outils d'aires de mobilité et les guides de recrutement très peu connus dans l'ensemble

- Selon les résultats de l'enquête en ligne, 69 % des répondants ne connaissent pas les outils d'aires de mobilité proposés par les Fédérations. Pour ceux les connaissant, 25 % ne les mobilise pas et 7 % les trouve utiles. Les entretiens qualitatifs vont également en ce sens et soulignent également une méconnaissance du comparateur des métiers de l'USH proposé par la cartographie des métiers.
- Concernant le recrutement, un peu moins de la moitié des structures (46 %) mobilisent et trouvent utiles les bourses pour l'emploi proposées par l'USH ou les offres d'emploi proposées sur le site de la Fédération des Coop'HLM. En revanche, les guides de recrutement d'Unifformation ne sont majoritairement pas connus (63 % des répondants).

Les outils mobilisés par les structures en matière de gestion de la mobilité et des effectifs





...l'évaluation des ressources en emploi et compétences et l'identification des besoins en emplois et compétences futurs... (4)

D'autres outils internes mobilisés :

- Les structures de moyenne ou grande taille reconnaissent la limite de leurs outils internes existants et – pour celles ne l'ayant pas encore fait – envisagent de déployer un outil SIRH porteur de promesses pour faciliter la gestion des effectifs et les mobilités internes.
- De manière générale, un besoin est ressorti en matière d'accompagnement à l'évolution / mobilité interne avec une grande partie des structures rencontrées souhaitaient mettre en place un outil interne permettant d'accompagner les parcours professionnels et les mobilités internes.
- De manière plus marginale, les entretiens ont permis de repérer des outils internes pour appuyer les mobilités internes :
 - Une charte de mobilité développée par une structure pour avoir une vision des possibilités existantes (cette dernière précisant les règles, le processus et le déroulé d'une « mobilité-type » selon les retours des ateliers de travail)
 - Des documents formalisant les différentes phases de la prise de poste et les possibles évolutions vers un autre poste.
 - Des tuteurs ou référents métiers pour accompagner les prises de poste, des formations ou modules pour accompagner les prises de postes. Un process et une formation d'on boarding par le biais du logiciel RH.
 - Des questionnaires internes pour réaliser les entretiens professionnels, des tableaux internes centralisant les entretiens professionnels même si ces outils présentent des limites selon les retours des professionnels.
 - Un tableau de bord des départs à la retraite ou une pyramide des âges.
- Par ailleurs, les ateliers collectifs ont permis d'identifier la mise en place de manière relativement fréquente de formations / parcours internes pour faciliter l'intégration des professionnels : MOOC pour valider les notions essentielles à maîtriser durant la période d'essai, outils de pré-qualification, mise en place d'un tuteur pour les nouveaux entrants des métiers à fort enjeu en termes de turn over, mise en place de référents métiers et de ressources dédiées (fiches missions, procédures, etc.).

« On espère que le SIRH va changer nos pratiques. On utilise des fichiers world et excel pour centraliser les demandes et les attentes en matière d'évolution professionnelle, ça commence à être un peu laborieux... » (Structure OPH entre 100 et 199 salariés)



...la définition d'un plan d'action (1)

Dans de rares cas et concernant majoritairement les structures les plus grandes, le déploiement d'une démarche GEPP fait l'objet d'un plan d'action élaboré en interne et accompagné d'indicateurs de suivis

- Les investigations de terrain n'ont pas identifié d'outils ou de ressources à l'échelle de la branche spécifiquement dédié à l'élaboration d'un plan d'action GEPP.
- Dans la plupart des cas, les structures rencontrées et concernées (c'est-à-dire les plus grandes) mettent en place des outils internes - élaborés au format word pour la formalisation d'un plan d'actions.
- Dans de rares cas, des indicateurs de suivi ont pu être identifiés et listés dans un tableau excel. A terme, les structures concernées envisagent de saisir et suivre ces indicateurs de suivi par le biais d'un logiciel RH.

Pour la plupart des structures, à défaut d'un plan d'actions GEPP dédié, on constate qu'un plan de formation ou de développement des compétences est a minima élaboré et mis à jour chaque année

- Très peu de structures rencontrées ont élaboré un plan d'action GEPP en tant que tel. Dans la plupart des cas, le plan de développement des compétences mis à jour chaque année peut faire office de traduction opérationnelle des grandes orientations stratégiques de la structure pour l'année à venir.
- Les structures rencontrées et concernées mobilisent pour la plupart des modèles internes souvent au format word. Le plan de formation est souvent la résultante d'une compilation des entretiens annuels professionnels en lien avec le projet de la structure – même si cette étape peut s'avérer chronophage pour les structures de moyenne et grande taille.
- De même que pour le plan d'action GEPP, de fortes attentes pèsent sur le déploiement de logiciels RH qui devront permettre de faciliter l'élaboration des plans de formation et d'introduire des indicateurs de suivi – par la mobilisation de l'IA générative ou non.
- Une grande partie des structures rencontrées s'appuient pour cette étape sur les catalogues de formation proposés par les Fédérations (cf. page suivante).

« Pour l'instant, notre plan stratégique et opérationnel est sous le format word avec un suivi des actions via des documents excels. Mais on est entrain de se doter d'un SIRH puissant. Dans l'idée, on voudrait pouvoir rentrer ou suivre certains indicateurs via ce nouveau SIRH. Mais c'est un gros chantier, on n'y est pas encore ! » (Structure Coop'HLM de moins de 100 personnes)

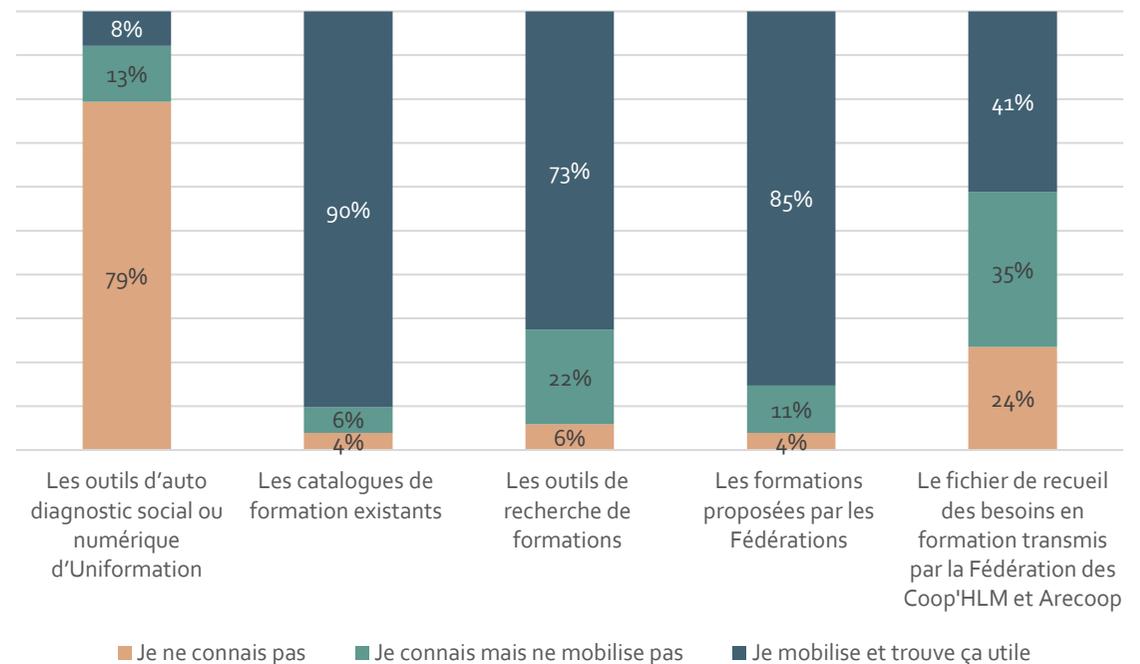


...la définition d'un plan d'actions (2)

Un plus fort appui sur les outils existants pour l'élaboration des plans de développement des compétences

- Selon les résultats de l'enquête en ligne, les catalogues de formation existants (et notamment des deux anciennes branches), les outils de recherche de formation (notamment le site d'Uniformation) ou encore les formations proposées par les Fédérations sont les outils les plus mobilisés par les structures.
- Les entretiens qualitatifs vont également en ce sens et confirment que ces outils sont largement connus et répandus au sein des structures de la branche. Dans certains cas, ils constituent une source d'inspiration pour les RH voire pour le personnel lui-même.
- En interne, l'élaboration des plans de développement des compétences s'appuie en priorité sur les comptes rendus des entretiens d'évaluation annuels ou professionnels – en lien avec les orientations stratégiques et les formations disponibles.
 - Ces éléments sont recueillis via des outils classiques comme des documents word ou excel – avec plus ou moins de difficulté pour les centraliser et les analyser de la part des structures rencontrées ;
 - De même que pour les outils de diagnostic des compétences, pour certaines structures rencontrées, le déploiement en cours d'un SIRH devrait – à termes – permettre de faciliter cette approche. A date, l'état des lieux n'a repéré aucun outil informatique idoine.

Les outils utilisés par les structures en matière d'élaboration de plan de développement des compétences



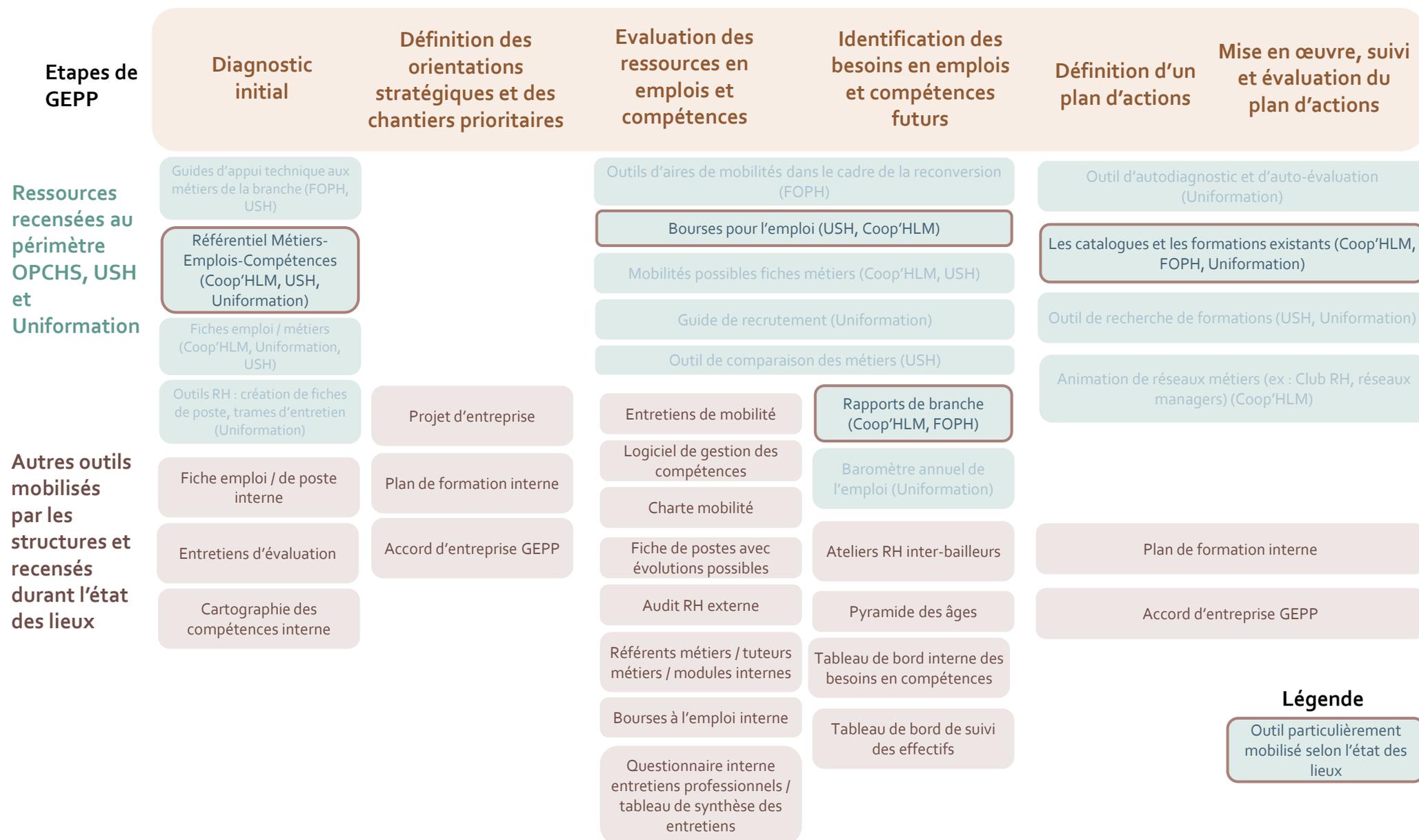
N=102 / Source : Enquête Sauléa GEPP 2024

Lecture : 90% des structures mobilisent les catalogues de formation existants et trouvent ça utile

« On transmet le catalogue au personnel pour qu'ils identifient eux-mêmes si une formation les intéresse ou non. » (Structure OPH entre 100 et 199 personnes)



En résumé, les outils internes et externes mobilisés par les structures

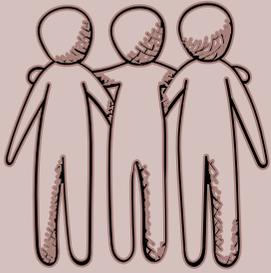


Légende

Outil particulièrement mobilisé selon l'état des lieux

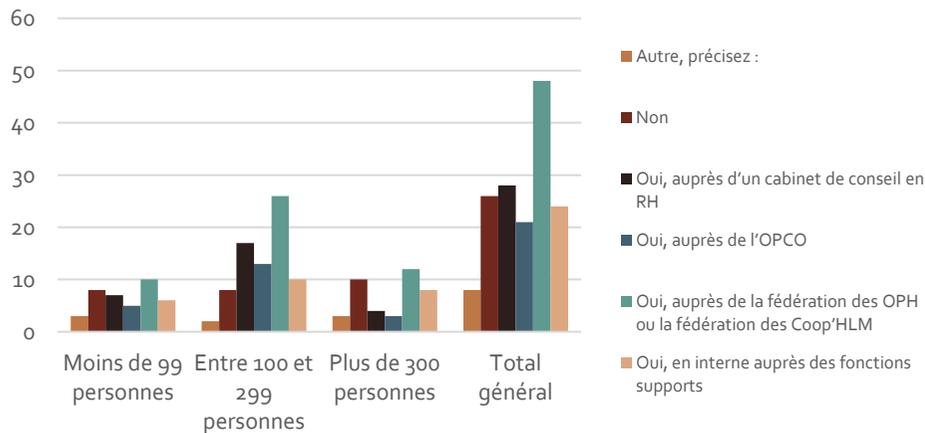


*Les besoins d'appui en
matière de GEPP /
actions de promotion ou
de développement de
parcours professionnels*



Les fédérations constituent le principal point d'appui pour les structures

Avez-vous eu besoin ou avez-vous besoin d'un appui ?



N=155
 Source : Enquête Sauléa GEPP 2024
 Lecture : 48 structures répondantes ont eu besoin d'un appui de la fédération des OPH ou de la fédération des Coop HLM, dont 26 employant de 100 à 299 personnes

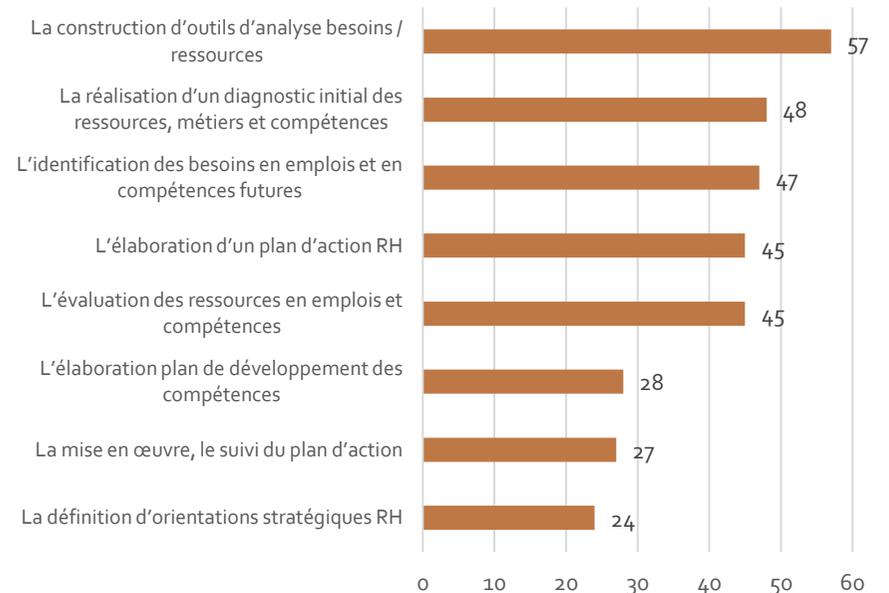
Plus précisément, cinq besoins d'appui se distinguent : la construction d'outils d'analyse des besoins et des ressources ; la réalisation d'un diagnostic initial des ressources, métiers et compétences ; l'identification des besoins en emplois et en compétences futures ; l'élaboration d'un plan d'actions RH ; l'évaluation des ressources en emplois et compétences.

A noter que les Coop'HLM ont davantage eu besoin d'un appui à l'élaboration d'un plan action RH (9 réponses sur 12), les OPH ayant plus fréquemment eu besoin d'un appui à l'identification des besoins en emplois et en compétences futures (41 réponses sur 64).

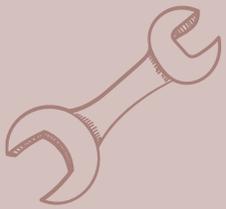
83 % des répondants au questionnaire ayant entrepris des démarches de GEPP au sein de leur structure ont sollicité un appui pour mener à bien leur projet.

Les fédérations professionnelles constituent le premier point d'appui mobilisé, devant les cabinets conseils spécialisés, les fonctions supports et l'OPCO.

Etapes pour lesquelles les structures ont eu besoin d'un appui technique ou méthodologique

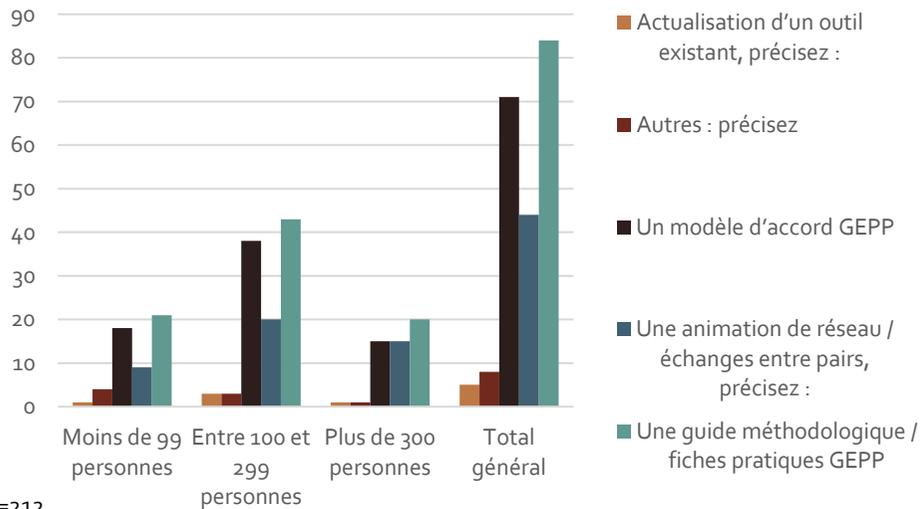


N= 154
 Source : Enquête Sauléa GEPP 2024
 Lecture : 27 structures ont eu besoin d'un appui technique ou méthodologique pour la mise en œuvre, le suivi du plan d'action



Des attentes très opérationnelles

De quoi auriez-vous besoin en termes d'outillage, de ressources ou d'appui et que pourrait proposer la branche (actualisation d'un outil, proposition d'un nouvel appui ou outil, autre) ?



N=212

Source : Enquête Sauléa GEPP 2024

Lecture : Le modèle d'accord GEPP a été cité 71 fois, dont 18 fois par des structures de moins de 99 personnes.

Environ 20 % des répondants à l'enquête en ligne a par ailleurs exprimé un besoin d'échanger avec des pairs dans le cadre de groupe d'échanges de pratiques sur la thématique de la GEPP. Les retours des entretiens qualitatifs sont partagés sur ce point, avec des points de vue très polarisés.

- Une partie des structures estime que ces temps sont chronophages au regard de leur charge de travail et des contraintes en termes de temps qui s'imposent à eux.
- Une partie des interlocuteurs rencontrés souligne le manque de pertinence de ce type d'exercice dans la mesure où les priorités et les fonctionnements internes sont très différents d'une structure à l'autre.
- Une autre partie estime que ces temps collectifs sont particulièrement utiles et formateurs, et que des groupes dédiés à la GEPP contribueraient à faciliter leur « prise en main » du sujet. **Les ateliers de travail viennent confirmer cet élément avec un besoin de collaboration et de mutualisation des outils et des bonnes pratiques inter-structures exprimé.**

Les structures ayant répondu au questionnaire identifient en priorité un besoin d'outillage méthodologique (à travers un guide ou des fiches pratiques) ou la mise à disposition d'un modèle d'accord GEPP.

Ces réponses au questionnaire rejoignent les enseignements des entretiens qualitatifs menés auprès des structures. Environ 2/3 des structures interrogées estiment que des outils complémentaires pourraient leur être utiles, et mettent l'accent sur l'aspect très opérationnel de leurs besoins. Les échanges confirment des attentes en matière de méthodologie générale de la GEPP (définition, démarche d'ensemble, outils mobilisables à chaque étape...), et des attentes plus spécifiques concernant l'analyse des compétences. Elles vont de :

- La définition des compétences à détenir pour occuper un poste (dictionnaire de compétences, fiche de poste...);
- A l'analyse des écarts de compétences entre deux postes, pour définir des aires de mobilité et des trajectoires types;
- Jusqu'à l'évaluation du niveau de maîtrise des compétences pour les salariés, notamment dans la perspective de mobilités internes.

Les mots clefs à retenir des attentes exprimées par les structures : *un cadrage « théorique » (définitions...) et méthodologique ; des solutions concrètes ; des outils déjà éprouvés / testés ; des retours d'expérience.*

SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS

	 ENJEUX SAILLANTS	 OUTILS MOBILISES	 BESOINS EVOQUES
Les plus petites structures (<100 personnes)	<p>Problématiques : Recrutement et attractivité ; Anticipation de l'évolution de l'activité et des besoins en recrutement / compétences</p> <p>Axes de travail : Accompagnement des parcours professionnels ; identification des nouvelles compétences nécessaires en lien avec les transitions</p>	<p>Pas de GEPP pour 40 % d'entre elles (ni besoin, ni capacités pour ce faire)</p> <p>Des actions RH qui ne s'inscrivent pas dans des stratégies de moyen-long terme mais plutôt en réponse à un besoin (départ-remplacement...)</p>	<p>Un accompagnement en général nécessaire pour construire des démarches GEPP</p> <p>Le rôle clef des fédérations en matière d'accompagnement</p> <p>Des attentes particulières en matière de méthodologie générale de GEPP (définition, démarche d'ensemble, outils mobilisables à chaque étape)</p> <p>L'animation d'échanges entre pairs qui suscite des réactions mitigées : des temps utiles et formateurs VS une modalité chronophage</p>
Les moyennes (de 100 à <300 personnes)	<p>Problématiques : Recrutement et attractivité ; Anticipation des départs en retraite</p> <p>Axes de travail : Développement des compétences et des passerelles métiers ; Transmission des savoirs et des compétences ; Attractivité et intégration des professionnels</p>	<p>Accords GEPP formalisés</p> <p>En l'absence de GEPP « formalisée » (très à la marge pour les >300), une bonne capacité à définir des « stratégies RH » allant d'un diagnostic initial à la formalisation d'un plan d'actions</p>	<p>Sensibilisation + définitions de plan d'actions RH adaptés</p>
Les plus grandes structures (300 et plus)	<p>Problématiques : Recrutement et attractivité ; Valorisation des talents / fidélisation ; Anticipation des départs en retraite</p> <p>Axes de travail : Développement des compétences et des passerelles métiers ; Accompagnement des parcours professionnels ; Attractivité et intégration des professionnels</p>	<p>Une diversité d'outils développés en interne : charte de mobilité ; tableaux de bord des effectifs et des départs en retraite... jusqu'à un SIRH très structurant</p>	<p>Analyse des compétences au service de l'outillage des mobilités internes</p>



3. Les enseignements du benchmark





Les enseignements du benchmark

Les démarches de GEPP repérées sont initiées à deux niveaux distincts :

- Au niveau de la branche professionnelle qui mobilise généralement comme relai ou comme porteur soit l'OPMO quand cette fonction n'a pas été confiée par la branche à l'OPCO ou bien l'OPCO qu'elle a désigné ;
- Au niveau de l'OPCO pour l'ensemble des branches de son périmètre faisant écho à l'offre de services de droit commun de l'OPCO (par ex. avec des appuis-conseils GEPP ou autres diagnostics RH) ou bien encore à la volonté de favoriser des passerelles interbranches à l'échelle des branches couvertes par l'OPCO.

Certains outils relevant du droit commun, mentionnés dans le code du travail, sont réinvestis au service des démarches de GEPP de branche, avec une mise en perspective spécifique, par exemple :

- Le Conseil en Evolution Professionnelle ;
- L'entretien professionnel ;
- Le bilan de compétences.

Les étapes les plus outillées par les branches professionnelles de la démarche GEPP sont les suivantes :

- Diagnostic des compétences (*cf. page 45*)
- Analyse et prévision de l'emploi (*cf. page 46*)
- Gestion de la mobilité (*cf. page 47*).



Les enseignements du benchmark

Les catégories d'outils les moins fournies par les branches professionnelles dans le cadre de leurs démarches GEPP sont les suivantes :

- Formation et développement des compétences, consistant fréquemment en un exposé, sur un registre pédagogique, les modalités de financement de la formation professionnelle ;
- Gestion des effectifs, consistant fréquemment en des actions de promotion des métiers en tension, parfois, en lien avec des enjeux de renouvellement démographique ;
- Appuis à la mise en œuvre de démarches GEPP, consistant fréquemment, en des actions renvoyant à l'offre de droit commun de l'OPCO avec des appui conseil GEPP ou des diagnostics RH.

Sur les étapes les plus outillées par les branches professionnelles de la démarche GEPP, sont notamment mobilisés les outils mentionnés ci-après :

- En matière de diagnostic des compétences, des répertoires des métiers (consolidant les référentiels métiers) et des cartographies des métiers (cf. page suivante) ;
- En matière de prévision de l'emploi, des rapports de branche, des tableaux de bord emploi-formation et des études prospectives sur les métiers et les compétences;
- En matière de gestion de la mobilité, des bourses à l'emploi intra-sectorielle (avec parfois une approche compétences, (Cf. cas de la branche des institutions de retraite complémentaires et de prévoyance) et une accessibilité / mise en visibilité à destination des salariés des productions de l'OPMQ sous un format convivial. La branche de la Mutualité a, de son côté, mis en place un dispositif très spécifique, « Cap Mut », construit sur le modèle du conseil en évolution professionnelle (cf. page 44).



Les enseignements du benchmark

Sont mentionnés, dans les encadrés ci-après, quelques pratiques remarquables sur les différentes catégories d'outils GEPP, qui ont été repérées au sein de différentes professionnelles :

Etape Analyse et prévision de l'emploi.

Portail prospectif par branche et par région - Opcommerce.

- Cette plateforme digitale de data visualisation, qui a nécessité deux ans de développement, rassemble sur un seul site des données, tant quantitatives que qualitatives, sur la transformation des métiers, l'évolution des compétences, les perspectives d'emploi et les parcours de formation proposés dans le secteur du commerce.
- Des requêtes par branches et par région sont possibles. Cinq parcours utilisateurs sont possibles : « branches », « entreprises », « institutionnels », « partenaires » et particuliers ».
- [Il est accessible en cliquant ici.](#)

Extraits du portail prospectif – Opcommerce

The image displays three screenshots from the Opcommerce portal, each showing a list of job categories. Each screenshot has a title, a list of five items, and a footer indicating data coverage.

- Les métiers émergents**
 - 1 Technicien de réparation
 - 2 Responsable économie circulaire
 - 3 Chef de projet valorisation
 - 4 Opérateur de tri
 - 5 Concepteur d'espaces de vente de seconde main

Données toutes branches toutes régions.
- Les métiers porteurs**
 - 1 Commercial
 - 2 Acheteur
 - 3 Responsable logistique
 - 4 Commercial (B to B)
 - 5 Directeur/Responsable achats

Données toutes branches toutes régions.
- Les métiers en tension**
 - 1 Bouchers
 - 2 Spécialistes de l'appareillage médical
 - 3 Ingénieurs et cadres d'étude, recherche et développement en
 - 4 Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance et de l'environnement
 - 5 Boulangers, pâtisseries



Les enseignements du benchmark

Etape Formation et développement des compétences.

Abondement par l'employeur du CPF coconstruit – branches de l'assurance et de l'industrie du médicament

« Le salarié souhaitant mobiliser son CPF, peut recourir, gratuitement, aux services des conseillers en évolution professionnelle, détaillés dans l'article 11 du présent accord (<https://www.mon-service-cep.fr>).

Il peut formaliser une demande de financement complémentaire selon les conditions applicables dans son entreprise, dans le cas où le montant disponible sur son CPF n'est pas suffisant pour financer l'action de formation certifiante.

Un accord d'entreprise ou de groupe peut définir les actions de formation éligibles au CPF pour lesquelles l'employeur s'engage à financer, dans des conditions définies par cet accord, des abondements lorsque le coût de la formation éligible au CPF est supérieur au montant des droits inscrits sur le compte du salarié » (extrait de l'accord GPEC du 15 septembre 2020 de la branche de l'assurance)

Dans la branche de l'industrie du médicament, les salariés positionnés repérés comme « sensibles » dans le référentiel (sur la base de définitions et de fiches métiers validées paritairement) peuvent bénéficier d'un abondement de 3000 € de leur CPF – sous réserve de l'accord de l'employeur.

Etape Gestion de la mobilité et des effectifs.

Cap Mut : service de diagnostic et de conseil pour accompagner les salariés mutualistes dans leur évolution professionnelle

La branche a choisi de financer, par voie d'appel d'offres, un service conçu sur le modèle de CEP et spécifique au secteur de la Mutualité. L'objectif est de s'appuyer sur un prestataire construisant chemin faisant une expertise des métiers du secteur et une maîtrise des particularités des dispositifs financés par la branche en matière d'accompagnement et de sécurisation des parcours (abondement des projets CPF et cofinancement des Projets de Transition Professionnelle).

Bourse à l'emploi interfacée avec un outil CV approche compétences – institutions de retraite complémentaire et de prévoyance.

La branche des institutions de retraite complémentaire et de prévoyance a mis en place une bourse à l'emploi qui est mobilisable par les salariés qui sont déjà en poste dans la branche professionnelle concernée. Elle est accessible en cliquant [ici](#).

Cette bourse à l'emploi est interfacée avec un outil qui permet de saisir son CV et de le transformer en compétences. L'outil concerné est accessible en cliquant [ici](#).



Les enseignements du benchmark

Etapes Gestion des mobilités et des effectifs.

Outillage des mobilités professionnelles

Le site <https://www.macarrieredanslapharma.org/> est un outil dynamique en ligne qui permet aux salariés comme aux employeurs d'identifier les mobilités possibles au regard des aspirations des salariés (en interne comme à l'externe de la branche), d'identifier le cas échéant les compétences manquantes et les actions de formation à envisager.

La branche Alisfa travaille actuellement à la formalisation d'une cartographie dynamique des métiers et des compétences. Il s'agit d'identifier, à partir des 28 métiers de la branche, les compétences nécessaires pour chaque métier et en déduire les passerelles possibles. Cet outil a notamment vocation à appuyer les réflexions sur les secondes parties de carrière et les reconversions, en priorité pour les métiers concernés par des critères de pénibilité (petite enfance).

Etape Appui à la mise en œuvre.

Guide pour une gestion dynamique des compétences – branche de la métallurgie.

Faisant suite à l'accord du 17 mai 2010 sur la gestion des compétences dans la métallurgie, des actions ont été mises en place pour faciliter la démarche dans les entreprises. La création du « guide « Pour une Gestion dynamique des compétences » en collaboration avec l'Apec s'inscrit dans cette optique et doit vous permettre d'aborder ce type de projet dans les meilleures conditions.

Ce guide s'articule en deux parties : 1) réaliser un diagnostic de la situation, 2) construire un plan d'actions adapté à la situation actuelle ou future.

[Le guide est accessible est accessible en cliquant ici.](#)



Panorama synthétique de l'outillage existant en matière de GEPP au-delà du périmètre d'étude

Etapes de GEPP

Diagnostic initial

Définition des orientations stratégiques et des chantiers prioritaires

Evaluation des ressources en emplois et compétences

Identification des besoins en emplois et compétences futurs

Définition d'un plan d'actions

Mise en œuvre, suivi et évaluation du plan d'actions

Bilan de compétences (droit commun)

Cartographie des métiers (branches mutualité et industrie du médicament)

Référentiels métiers (branches mutualité et industrie du médicament)

Matrice du positionnement initial et d'évaluation continue du salarié (Atlas)

Outil pour créer son référentiel métier personnalisé (Akto)

Modèle d'accord GEPP (OPCO Santé)

Conseil en évolution professionnelle (droit commun ou dispositif spécifique – Mutualité)

Entretien professionnel (droit commun)

Bilan de compétences (droit commun)

Bourse à l'emploi (branche retraite et prévoyance)

Entretien de seconde partie de carrière pour les salariés de 50 ans et plus (branche industrie du médicament)

Accessibilité études OMPO pour les salariés (branches industrie du médicament et assurance)

Entretien de fin de carrière pour les salariés de 60 ans et plus (branche industrie du médicament)

Cartographie des mobilités professionnelles (Qmpl)

Incitations diverses à assumer un rôle de tuteur, mentor et formateur interne (branche de la presse)

Rapport de branche / tableau de bord Emploi et formation (branche industrie du médicament)

Universités de l'IA (branche de la presse)

Identification métiers sensibles, émergents et stables (branches assurance et industrie du médicament)

Etudes prospectives (branche BETIC)

Portail prospectif par branche et par région avec datavisualisation (Opcommerce)

Outil l'inter industries en chiffres» (OPCO2i)

Baromètre mensuel des tendances du secteur (OPCO2i)

Outil de saisonnalité des besoins (Akto)

Promotion des métiers en lien avec difficultés de recrutement et de renouvellement démographique (branches industrie du médicament et assurances)

Diagnostic et accompagnement d'un plan d'action personnalisé (Opcommerce, OPCO Mobilités etc)

Guide méthodologique GPEC (OPCO Santé, Opcommerce)

Présentation pédagogique dans l'accord de branche des dispositifs d'accès à la formation (branche assurance)

Abondement par l'employeur du CPF coconstruit (branche assurance)

Promotion de l'accès à la VAE (branche de la presse)

Promotion de l'accès au socle Cléa (branche de la presse)

Outil pour analyser le travail à des fins de formation (Atlas)

Enquête renouvellement des CQP (OPCO2i)

Outil de géolocalisation des prestataires de formation (Constructys)

Outillage et sessions de présentation des outils clefs pouvant appuyer les démarches de GEPP (concepts et définitions, financement et montage du PDC, entretien professionnel...) (Alisfa)

Comité Paritaire de branche de suivi de la GEPP (branche retraite et prévoyance)

Guide pour une gestion dynamique des compétences (OPMO métallurgie/APEC)

Ressources existantes hors périmètre d'étude



4. Les pistes pour l'action





Les principaux éléments ressortis des ateliers de travail

Les groupes de travail ont permis :

- De préciser certains enseignements de l'état des lieux, ajoutés **en rouge** dans le présent rapport ;
- De discuter des pistes pour l'action de la branche (voir synthèse ci-dessous).

Des problématiques et des axes de travail étayés à l'occasion des ateliers de travail

- La question de l'anticipation des départs à la retraite nécessite un portage stratégique et une anticipation de la part des directions. L'enjeu est fort, notamment avec des renouvellements très importants dans certaines structures concernant un ou plusieurs métiers à la fois. La question du développement des compétences et des passerelles est à lire en lien avec la nécessité pour certains métiers de penser des reconversions anticipées et les aspirations nouvelles des nouveaux entrants (volonté d'évoluer plus rapidement, etc.) ;
- Le constat d'un turn over accentué ces dernières années, et de ce fait, la nécessité de travailler la question de la fidélisation des métiers concernés (gardiens, techniciens, etc.)

Les usages et la connaissance des outils existants précisés

- Un fort enjeu quant à l'identification d'un logiciel RH « satisfaisant » c'est-à-dire centralisant l'ensemble des fonctionnalités recherchées (administration du personnel, gestion des payes, gestion des entretiens professionnels, etc.) à un moindre coût.
- Les référentiels métiers peuvent à la fois être un peu trop génériques quant aux métiers et compétences listés pour des organisations parfois hyper spécialisées, et un peu trop précis pour des organisations où la mobilité et la polyvalence est de mise (notamment pour les structures de petite taille). Ils sont toutefois repérés et satisfaisants du point de vue des participants aux groupes de travail, qui distinguent bien la maille « branche » de la maille de leur organisation.

Des besoins en matière d'appui et d'accompagnement GEPP exprimés par les structures présentes

- Un besoin d'accompagnement exprimé pour mieux identifier les formations à mobiliser dans une démarche de GEPP / dans une dimension d'orientation stratégique de la structure (par exemple, accompagnement à l'élaboration d'un plan de développement des compétences, etc.).
- Des outils clés en main, facilement et rapidement mobilisables plébiscités : modèle accord d'entreprise GEPP, fiches pratiques GEPP (« court », « conseils partagés, trucs et astuces », « avoir les points d'alerte », etc.).
- Des structures « pragmatiques » avec le besoin exprimé par une partie des participants de pouvoir bénéficier d'une dynamique de branche co-constructive autour des sujets de GEPP afin de pouvoir mutualiser les réflexions, les outils et conseils ou encore partager les expériences réussies.

EN SYNTHÈSE, LES ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE SOUS L'ANGLE DES BESOINS DES STRUCTURES EMPLOYEUSES

	Diagnostic initial	Définition des orientations stratégiques et des chantiers prioritaires	Évaluation des ressources en emplois et compétences	Identification des besoins en emplois et compétences futurs	Définition d'un plan d'actions	Mise en œuvre, suivi et évaluation du plan d'actions
Besoins des structures	Peu de besoins exprimés à cette étape mise à part d'une meilleure appropriation de la cartographie existante aux spécificités des structures (polyvalence, etc.).	Des attentes pour l'ensemble des structures en matière de méthodologie de GEPP (sensibilisation, définition, démarche d'ensemble, outils mobilisables à chaque étape).	Un besoin d'accompagnement pour l'analyse des compétences au service de l'outillage des mobilités internes (accompagnement des parcours professionnels par ex.) pour les moyennes et grandes structures.	Un besoin d'appui pour l'anticipation des départs à la retraite nécessitant un portage stratégique et une anticipation de la part des directions.	Un besoin pour la définition de plan d'actions RH adaptés pour les plus petites structures (< 100 personnes) Identification des formations à mobiliser dans une démarche GEPP.	Des outils clés en main, facilement appropriables et facilement mobilisables (modèles d'accord GEPP, fiches pratiques GEPP, etc.) La mutualisation de réflexions et outils dans le cadre de temps d'échanges collectifs.
Les ressources existantes et leur niveau de mobilisation	Les référentiels métiers et les fiches de postes des fédérations ou de l'USH constituent les outils externes les plus mobilisés par les structures.	Les structures de plus de 300 personnes mobilisent des outils « internes » tels que des accords d'entreprise GEPP. Pour les autres, les démarches GEPP ne sont pas formalisées.	Une méconnaissance des outils d'aires de mobilité des Fédérations et de l'USH ainsi que du comparateur des métiers de l'USH relevée par la plus grande partie des structures.	Seuls les rapports de branche sont connus et mobilisés par plus de la majorité des structures. Les autres outils (rapports d'études métiers-compétences, rapports FC ou Dares) ne le sont pas.	La plupart des structures élaborent leurs plans de développement des compétences en prenant appui sur les catalogues de formation proposés par les Fédérations.	Aucun outil proposé par la branche ou déployé en interne par les structures identifié à ce stade.



Le plan d'actions présenté infra définit des orientations transversales et cible des outils de nature à répondre aux besoins repérés.



Des propositions pour un plan d'actions GEPP de branche

Ces propositions ont vocation à être mises en débat au cours du COFIL prévu le 7 mars prochain.

Si la GEPP relève directement des pratiques des entreprises, les branches professionnelles ont un rôle clef pour informer, sensibiliser et accompagner les entreprises et les salariés sur le champ de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels. Elles peuvent notamment mettre à disposition des outils et des ressources pour faciliter la mise en place de la GEPP au sein des entreprises, tels que des études sur les évolutions du marché du travail dans le secteur, des fiches méthodologiques... Elles peuvent plus largement faciliter les recrutements en travaillant sur la marque employeur de leur secteur, en renforçant l'offre de formation (par ex. par alternance) ou en renouvelant les certifications proposées. Pour ce faire, les branches et plus précisément leur CPNE-F-P s'appuient fréquemment sur les travaux de leur Observatoire Professionnel des Métiers, des Qualifications et des Compétences. Le plan d'actions ci-dessous propose des orientations pour la branche des OPCHS.

Un plan qui propose trois niveaux d'actions

1

Sensibilisation

Favoriser l'appropriation des enjeux, concepts et bénéfices potentiels des démarches de GEPP...

... en prenant en compte les différents niveaux de maturité et de taille des organisations

2

Outillage

Renforcer la connaissance des outils déjà existants...

... les ajuster le cas échéant...

... et produire un outillage méthodologique *ad hoc* en matière de démarche GEPP (*en contextualisant les ressources existantes ou en créant de nouvelles*)

3

Capitalisation et partage de pratiques

Renforcer le partage d'expériences en matière de démarches GEPP



Des propositions pour un plan d'actions GEPP de branche

Propositions d'actions	Structures visées	Faisabilité*	Indicateurs de suivi – évaluation envisageables
Axe 1 - Sensibilisation			
1. Mettre en place des sessions de sensibilisation à la GEPP : principes, enjeux et bénéfices attendues	Toutes, avec une segmentation possible	2	Nombre de sessions organisées, nombre de participants Indicateurs de satisfaction « à chaud » des participants Indicateurs d'évolutions de pratiques « à froid » (mise en place effective d'une GEPP, identification des outils, ressources et appuis nécessaires...)
Axe 2 – Outillage			
2. Proposer des webinaires ou séances de présentation (courtes) des outils existants, proposés par Uniformation et la branche et leurs usages potentiels	Toutes, avec une segmentation possible	2	Nombre de sessions organisées, nombre de participants Indicateurs de satisfaction « à chaud » des participants Indicateurs d'évolutions de pratiques « à froid » (mise en place effective d'une GEPP, identification des outils, ressources et appuis nécessaires...)
3. Proposer des webinaires ou séances de retours d'expérience sur la mobilisation des outils existants		2	
4. Proposer une synthèse / nouvelle communication sur les outils déjà existants mais insuffisamment repérés	Toutes	2	Nb de téléchargements Nb d'entreprises s'étant inspirées des outils proposés Nb d'entreprises déclarant être allées au bout de la démarche grâce aux outils mis en place
5. Proposer un guide et/ou des fiches méthodologiques : une GEPP « pas à pas »	Toutes	2	
6. Créer des outils répondant à des besoins insuffisamment couverts	Toutes	3	

*D'un niveau « accessible » (1) à « complexe » (3) notamment au regard des ressources à engager



Des propositions pour un plan d'actions GEPP de branche

Propositions d'actions	Structures visées	Faisabilité *	Indicateurs de suivi – évaluation envisageables
Axe 3 – Capitalisation et outillage des pratiques			
7. Mettre en place une bibliothèque d'outils sur un espace numérique partagé	Toutes, avec une segmentation possible	2	Nb de ressources hébergées Nb de consultations / téléchargements Nb d'entreprises déclarant s'être inspirées de ces outils pour leurs démarches GEPP
5. Animer un club RH semestriel portant spécifiquement sur la GEPP (par la branche, avec l'appui ou non d'un prestataire)		3	Nombre de sessions organisées, nombre de participants Indicateurs de satisfaction « à chaud » des participants Indicateurs d'évolutions de pratiques « à froid » (mise en place effective d'une GEPP, identification des outils, ressources et appuis nécessaires...)

*D'un niveau « accessible » (1) à « complexe » (3) notamment au regard des ressources à engager



Lecture du plan par outils et étapes de la démarche GEPP

Légende

- 1 Sensibilisation
- 2 Outillage
- 3 Capitalisation et partage de pratiques

Diagnostic initial

Définition des orientations stratégiques et des chantiers prioritaires

Evaluation des ressources en emplois et compétences

Identification des besoins en emplois et compétences futurs

Définition d'un plan d'actions

Mise en œuvre, suivi et évaluation du plan d'actions

Actions de sensibilisation généralistes la GEPP : principes, enjeux et bénéfices attendues

Prioritairement sur 

Webinaires ou séances de présentation des outils existants

Guide FOPH / USH, référentiel métier et fiches emploi, outils RH Uniformation (fiches de poste, trames d'entretien...)

Outils présentant les aires de mobilité (FOPH, Coop'HLM, USH), outil de comparaison des métiers, bourses pour l'emploi, guide de recrutement, baromètre annuel, Conseil en évolution professionnelle...

Outils d'auto-diagnostic et d'auto-évaluation, outils de recherche de formation, plan de développement des compétences, outils de financement de la formation professionnelle, réseaux métiers existants (dates et ODJ des séances, par exemple)

Retours d'expérience sur les différents outils au cours de webinaires ou de séances dédiées (*intérêt potentiel des structures pour chacun des outils*)

Créer un guide méthodologique « la GEPP pas à pas »

Outils à retravailler (synthèse, nouvelle communication)

Outils présentant les aires de mobilité (FOPH, Coop'HLM, USH)
Etudes emplois / compétences (dont études prospectives)



Lecture du plan par outils et étapes de la démarche GEPP

Légende

- 1 Sensibilisation
- 2 Outillage
- 3 Capitalisation et partage de pratiques

Diagnostic initial

Définition des orientations stratégiques et des chantiers prioritaires

Evaluation des ressources en emplois et compétences

Identification des besoins en emplois et compétences futurs

Définition d'un plan d'actions

Mise en œuvre, suivi et évaluation du plan d'actions

Outils dont la création est à réfléchir

Besoins a priori couverts

Modèle d'accord d'entreprise GEPP

Plan d'actions GEPP ou RH pour les « petites » structures

Compléments aux référentiels métiers existants : tendance d'évolution des métiers

Modèles d'outils à adapter en interne : pyramide des âges, tableau de bord de suivi des effectifs, tableau de bord interne des besoins en compétences

Modèle d'accord d'entreprise GEPP et de plan d'actions GEPP + exemples d'indicateurs de suivi-évaluation à partir d'actions typiques

Modèle de plan de développement des compétences lié à un projet GEPP + outils de financement pour chaque action

Mise en place d'une bibliothèque d'outils partagés

Animation d'un club RH autour des thématiques liées à la GEPP



Une cartographie et un référentiel métier à l'échelle de la branche OPCHS ?

- L'enquête par questionnaire et les entretiens menés auprès des structures n'ont pas fait remonter d'attente spécifique au regard des référentiels métiers existants. En la matière, les ressources de l'USH et de la Fédération des Coop'HLM font partie des outils les mieux repérés et les plus utilisés.
- Néanmoins, les fiches métiers existantes pourraient appuyer plus efficacement les réflexions prospectives des structures en intégrant des éléments de synthèse des travaux d'observation et d'études produits, par exemple en ce qui concerne les tendances d'évolution clefs des métiers (en déclin, en émergence, en forte croissance, avec une évolution significative des compétences requises...).
- Parallèlement, les ressources existantes et mises à disposition aujourd'hui présentent des limites d'une autre nature.
 - Le référentiel des Coop'Hlm couvre partiellement seulement le périmètre de la branche des OPCHS.
 - Le référentiel USH n'est, de fait, pas à la main de la branche OPCHS. Elle ne pourra donc pas le faire évoluer selon son propre calendrier et ses propres modalités.
 - Ces deux ressources ne sont pas siglées « OPCHS » et ne peuvent donc, en l'état, contribuer à une communication efficace au niveau de la branche.
- Si la définition d'un référentiel de branche OPCHS ne constitue pas une priorité du point de vue des structures, la Branche pourrait néanmoins tirer des avantages de l'engagement de tels travaux (propriété de l'outil, communication institutionnelle notamment).



Transposition des fiches métiers dans le ROME (*option dans l'étude*)

Plusieurs options méthodologiques peuvent être envisagées pour la transposition des fiches métiers dans le ROME, sachant qu'une telle démarche vise à faciliter l'identification des métiers et des compétences du secteur par les acteurs de l'emploi et les demandeurs d'emploi et travailler sur les passerelles inter-métiers.

	 ATOUTS ET LIMITES DE L'OPTION	 ESTIMATION BUDGETAIRE
Option 1 : identifier, pour tous les métiers des référentiels USH et Coop'HLM, le code ROME correspondant	<p>Cette option permet au moindre coût de « raccrocher » les fiches existantes à la nomenclature ROME grâce au code ROME (lequel renvoie à une fiche-métier).</p> <p>La transposition s'arrête au niveau du métier et ne va pas jusqu'à la maille compétences.</p>	Travail déjà réalisé
Option 2 : créer une table de correspondance entre les compétences du ROME et les compétences des référentiels USH / Coop'HLM	<p>Cette option vise à construire une table de correspondance entre les dictionnaires de compétences mobilisés par les référentiels USH et Coop'HLM et la nomenclature du ROME 4.o.</p> <p>Cette option permettra de « transposer » les fiches à la maille compétences.</p>	Au maximum 7 jours / consultants soit 7 000 € HT environ incluant les temps de coordination pour la table
Option 3 : Réécrire tout ou partie des référentiels USH / Coop'HLM selon le format des fiches ROME	<p>Dans cette option maximaliste, il s'agit de transposer intégralement les fiches métiers au format « Fiches emploi ROME ». Ce travail s'appuie sur la création d'une table de correspondance s'agissant des compétences (option 2) + la rédaction complète d'une fiche selon le rubriquage ROME (appellations synonymes de l'emploi, définition, conditions d'accès au métier, listes de macro-compétences et de savoirs, contexte de travail, secteur d'exercice de l'emploi).</p>	Coût de l'option 2 + environ 0,5 jour consultant pour une fiche (format Excel)



Annexes





Annexe : Liste des personnes rencontrées en entretien de cadrage

Fonctions	Structure représentée	Statut
Responsable RH	Coop'HLM	Réalisé
Représentants du Pôle RH	Fédération des OPH	Réalisé
Responsable du développement RH et de l'action professionnelle	USH	Réalisé
Responsable des études	Uniformation	Réalisé
Représentants des organisations syndicales salariées	CGT A définir	Réalisé Entretien(s) en cours d'organisation



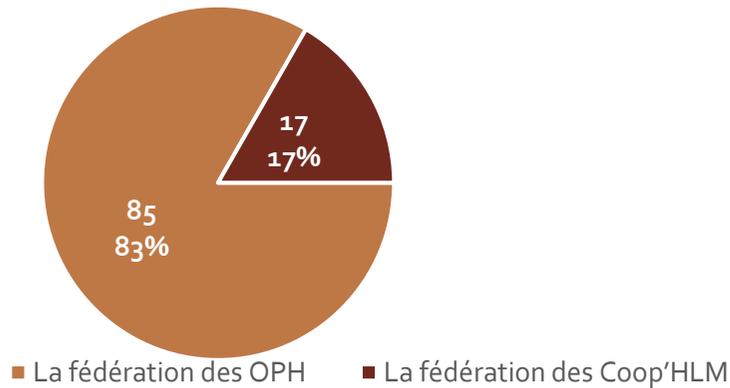
Annexe : Liste des personnes rencontrées en entretien en phase 2

Structure	Fédération représentée	Taille (nb de personnes)
Logis breton	Coop'HLM	36
Grand Delta	Coop'HLM	662
Le Col	Coop'HLM	65
La compagnie du logement	Coop'HLM	92
Cooperative de la Boucle de la Seine	Coop'HLM	3
Toulouse métropole Habitat	Fédération des OPH	390
Partenord Habitat	Fédération des OPH	900
OPH de Lunéville	Fédération des OPH	45
Vallée Sud Habitat	Fédération des OPH	150
MOSELIS	Fédération des OPH	264
TERRE D'OPALE HABITAT	Fédération des OPH	129
EST MÉTROPOLE HABITAT	Fédération des OPH	302



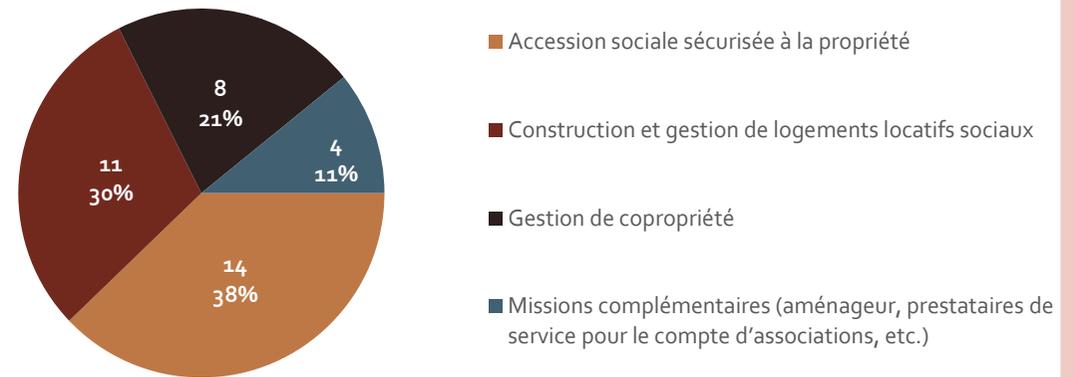
Annexe : Les répondants à l'enquête en ligne (1)

Part de chaque réseau parmi les répondants de l'enquête



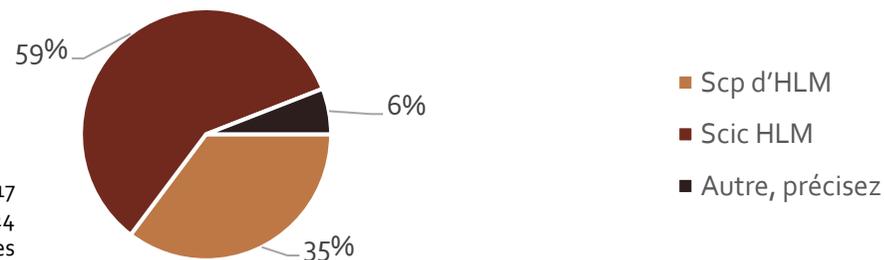
N=102
Source : Enquête Sauléa GEPP 2024
Lecture : 83% des répondants sont des structures appartenant à la fédération des OPH

Principales activités exercées par les répondants appartenant à la fédération des Coop'HLM



N=17
Source : Enquête Sauléa GEPP 2024
Lecture : 38% des répondants appartenant à la fédération des Coop'HLM font de l'accession sociale sécurisée à la propriété

Statut des structures appartenant à la fédération des Coop'HLM

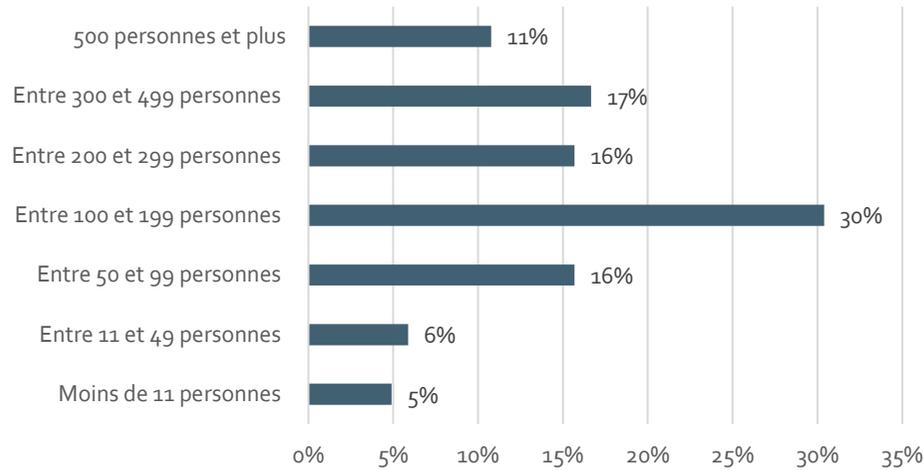


N=17
Source : Enquête Sauléa GEPP 2024
Lecture : 59% des répondants appartenant à la fédération des Coop'HLM sont des Scic HLM



Annexe : Les répondants à l'enquête en ligne (2)

Taille des structures répondantes

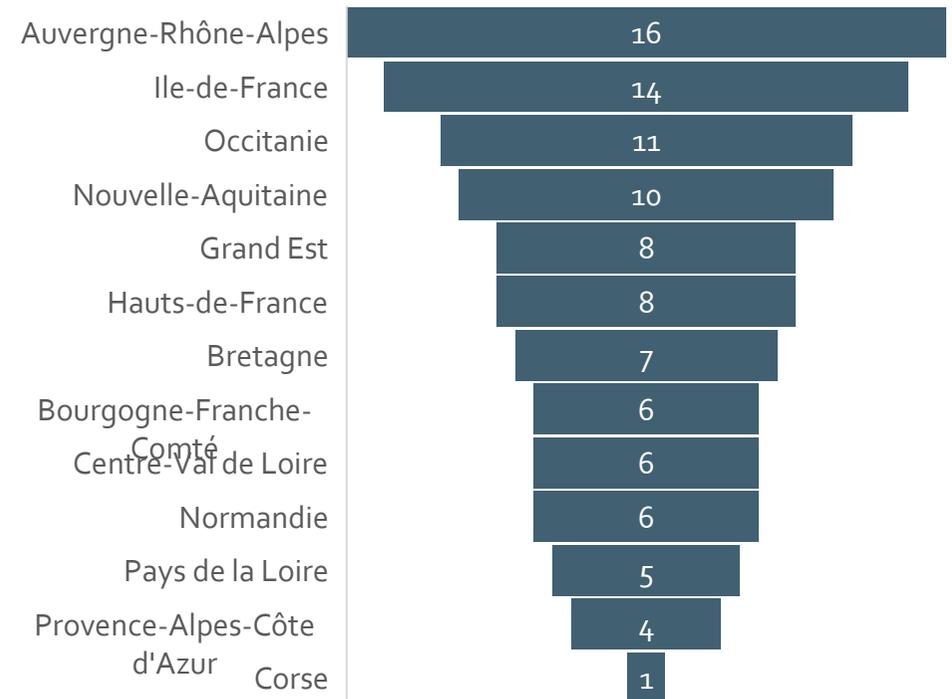


N=102

Source : Enquête Sauléa GEPP 2024

Lecture : 30% des structures répondantes sont des structures de 100 à 199 personnes

Répartition des structures répondantes par régions



N=102

Source : Enquête Sauléa GEPP 2024

Lecture : 16 structures répondantes sont situées en Auvergne Rhône Alpes



MERCI POUR VOTRE ATTENTION

VOS CONTACTS SUR CETTE MISSION :

Manon Meunier
Manon.meunier@saulea-conseil.com

Marie-Liesse Foyard
Marie-liesse.foyard@saulea-conseil.com



Sauléa

Sauléa Conseil
10 rue de la Justice - 75020 Paris
direction@saulea-conseil.com

www.saulea-conseil.com