

**Deloitte.**

# **Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels**

***Etude de maturité GEPP 2023***

***Principales observations et résultats***





**La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) est un levier stratégique pour le développement des talents et de l'organisation.**

Cette première édition de l'étude de maturité GEPP révèle **les tendances et les pratiques de gestion et d'anticipation de l'évolution des emplois et des compétences.**

Vous trouverez dans cette étude l'analyse de **la maturité des pratiques GEPP des répondants au Baromètre GEPP 2023** ainsi que des **bonnes pratiques marché et recommandations** pour aller plus loin.

Pour toute question, n'hésitez pas à nous contacter.

Nous serons ravis d'échanger avec vous.

Bonne lecture.

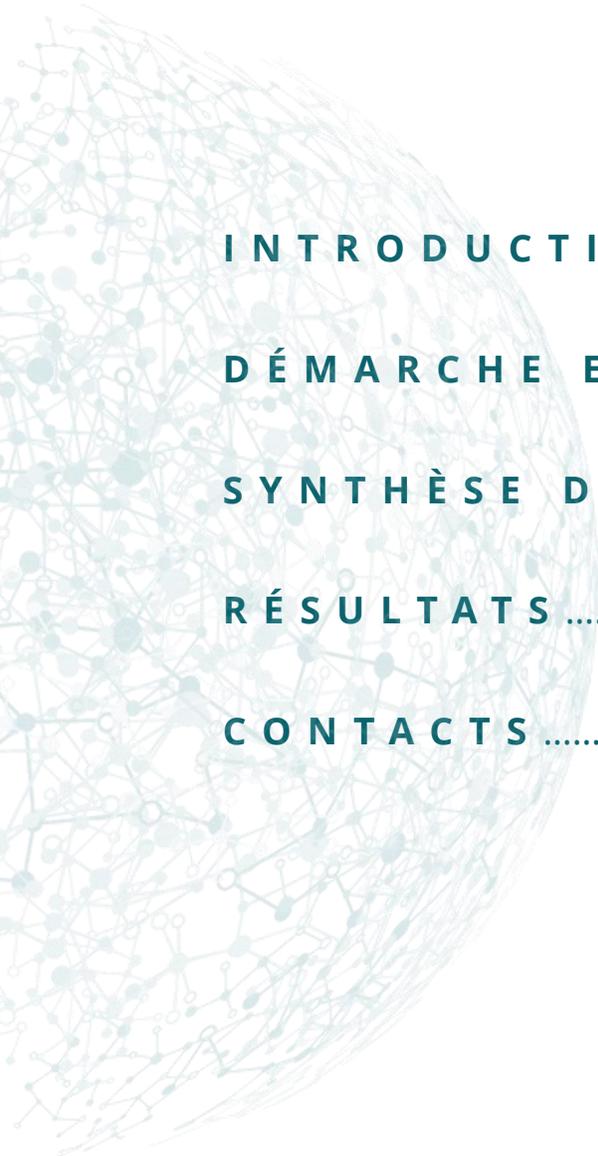


**Florent Frontela**  
Associé, Capital Humain  
[ffrontela@deloitte.fr](mailto:ffrontela@deloitte.fr)  
Tél : 06 31 36 04 51



**Gildas Poirel**  
Directeur, Capital Humain  
[gpoirel@deloitte.fr](mailto:gpoirel@deloitte.fr)  
Tél : 06 48 60 68 95

# Sommaire



<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>PAGES 4-6</b>
<b>DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>PAGES 7-10</b>
<b>SYNTHÈSE DES RÉSULTATS</b> .....	<b>PAGES 11-13</b>
<b>RÉSULTATS</b> .....	<b>PAGES 14-31</b>
<b>CONTACTS</b> .....	<b>PAGE 32</b>

## La GEPP, un levier stratégique pour les entreprises

### UN CONTEXTE VOLATILE...

01

De plus en plus de changements bouleversent le contexte économique et social des organisations. L'évolution de la relation au travail et la pénurie de talents qualifiés accentuent les enjeux de rétention et d'acquisition des talents.

### ...QUI PLACE LES COMPÉTENCES AU COEUR DES PRÉOCCUPATIONS...

02

La focalisation sur les compétences vient challenger les processus RH traditionnellement construits sur les emplois et offre aux collaborateurs de nouvelles perspectives dans la gestion de leur carrière.

### ...ET QUI CONSTITUE UNE VÉRITABLE OPPORTUNITÉ POUR LES ORGANISATIONS.

03

En France, le cadre législatif incite favorablement les organisations à une gestion dynamique de leurs compétences.

La **démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines**, à travers la GEPP, permet aux organisations d'anticiper et de s'adapter rapidement aux ruptures du marché. Elle constitue en cela un levier au service de leurs ambitions stratégiques. D'ailleurs :

92%

**des dirigeants** affirment que l'agilité organisationnelle, favorisée par la gestion des talents, est clé pour le succès de leur entreprise. <sup>(1)</sup>

Cette première édition de l'étude analyse **la maturité GEPP des organisations** et présente des recommandations pour favoriser une **gestion efficace des emplois, des compétences et des parcours professionnels**.



## Observations

**30%** des emplois européens sont susceptibles d'être automatisés à horizon 20 ans. <sup>(1)</sup>

**35%** des actifs français pensent changer d'emploi dans les 2 ans. <sup>(2)</sup>

**57%** des organisations sont plus susceptibles d'anticiper le changement si elles sont basées sur les compétences. <sup>(3)</sup>

### Optimisation des Ressources Humaines

En ayant les bonnes personnes avec les bonnes compétences aux bons endroits, votre organisation est mieux équipée pour atteindre ses objectifs stratégiques, répondre aux défis du marché et stimuler sa croissance.



### Anticipation de l'impact des évolutions marché

Les données et les analyses sur la composition de vos effectifs et vos besoins en compétences vous permettent de prendre des décisions éclairées sur la stratégie de votre entreprise en fonction des évolutions du marché.

### Amélioration de la performance organisationnelle

En vous assurant que la gestion de vos talents est alignée avec vos objectifs stratégiques, vous renforcez l'engagement de vos collaborateurs, ce qui favorise la performance organisationnelle.

# D'une vision statique à une vision dynamique de la gestion des compétences

La GEPP est une **obligation légale** pour les entreprises de **300 salariés** ou plus. \*





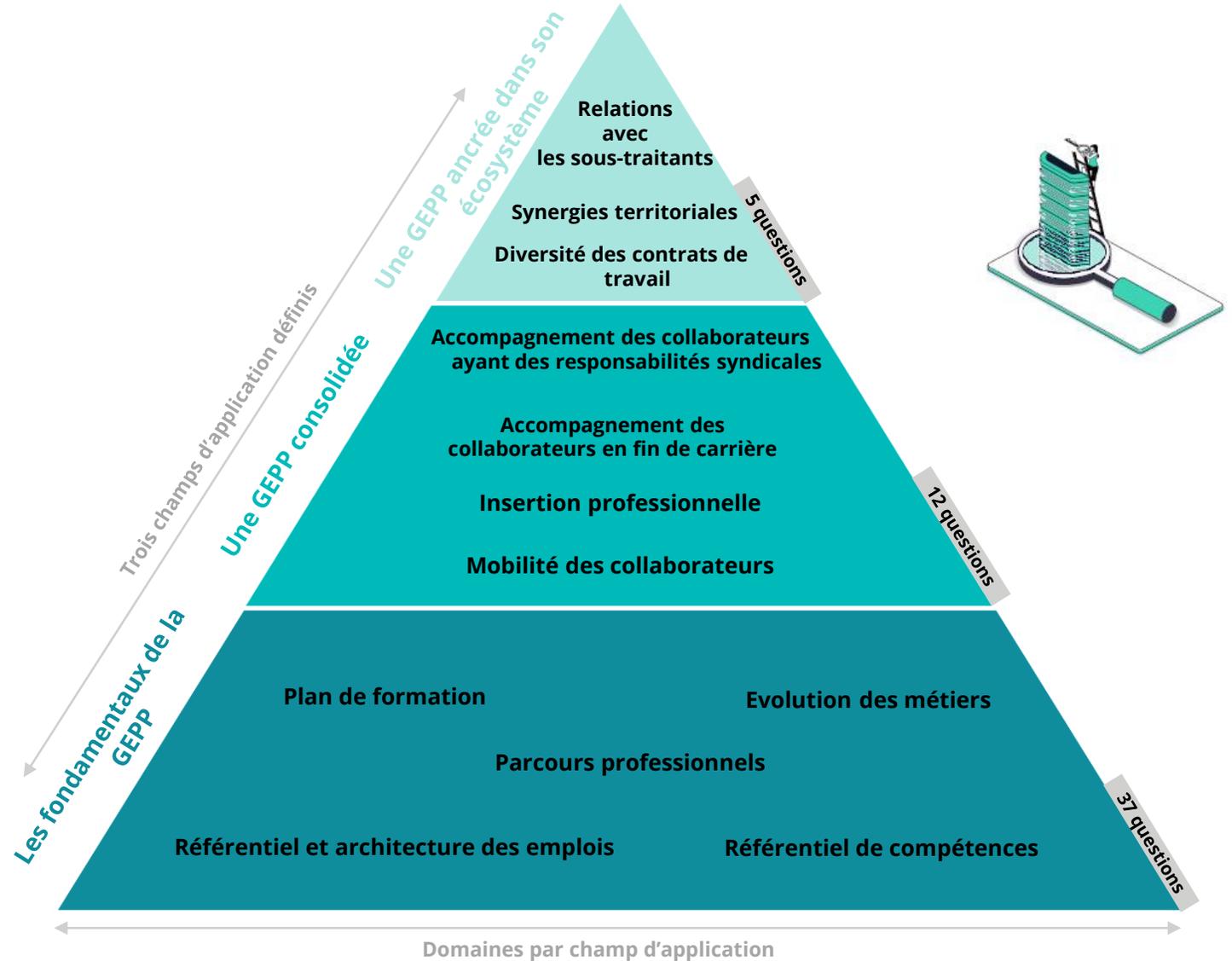
# Démarche et méthodologie

## La transcription du cadre légal de la GEPP dans un baromètre de maturité

Le baromètre de maturité est **un outil** qui a pour objectif de fournir un premier **diagnostic** et **une vision de la maturité** d'une organisation par les **critères du cadre de référence légal de la GEPP**.

- ▶ Analyse de l'existant
- ▶ Evaluation par critères de référence légal
- ▶ Système de pondération
- ▶ Définition d'un niveau marché

Le questionnaire constitutif du baromètre a été déployé au **deuxième trimestre 2023**.



# Du baromètre à l'enquête : une échelle d'évaluation de la maturité GEPP

L'analyse des réponses au baromètre GEPP est fondée sur **une échelle de maturité GEPP sur quatre niveaux.**

Quatre niveaux d'évaluation

**Efficace**  
(6 < points ≤ 10)

L'organisation intervient sur l'ensemble des champs d'application de la GEPP de manière consolidée et active.

**Confirmé**  
(4 < points ≤ 6)

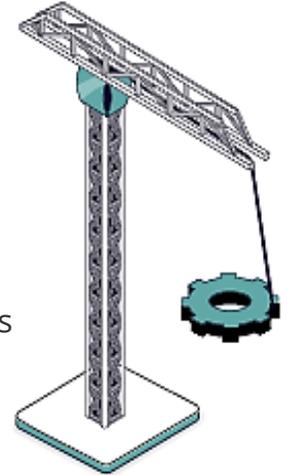
L'organisation intervient de manière active sur une majorité des champs d'application de la GEPP.

**Intermédiaire**  
(2 < points ≤ 4)

L'organisation intervient seulement sur une partie des champs d'application de la GEPP et ne dispose pas des fondamentaux de la GEPP.

**A développer**  
(0 < points ≤ 2)

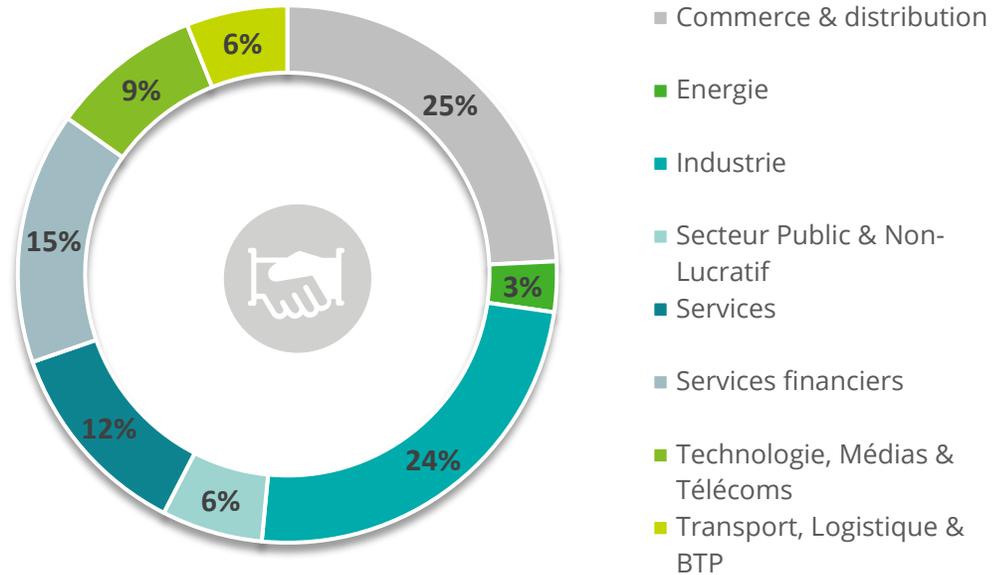
L'organisation n'a pas mis en place les ressources et dispositifs nécessaires sur l'ensemble des champs d'application de la GEPP.



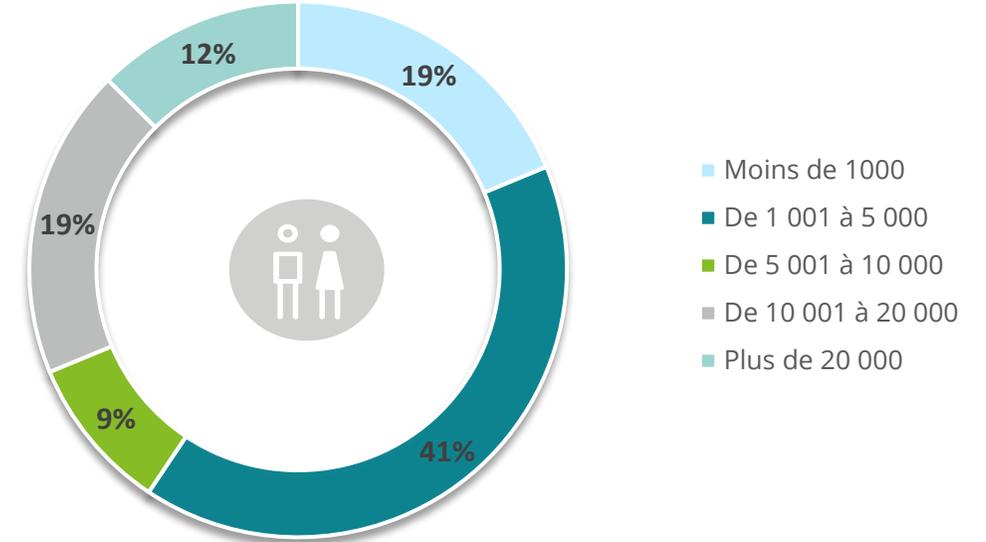
## Le profil de la population du baromètre GEPP 2023

Un échantillon multi-sectoriel reflétant des tendances d'action en faveur de la GEPP \* :

Répartition par secteur



Répartition par effectif (nombre de salariés)



**57%** des participants à l'étude GEPP représentent des entreprises de taille intermédiaire : une population comprise entre 300 salariés et 5000 salariés (5 841 existantes en France). <sup>(1)</sup>

**43%** des participants représentent des grandes entreprises : une population qui compte plus de 5000 salariés (270 existantes en France). <sup>(1)</sup>

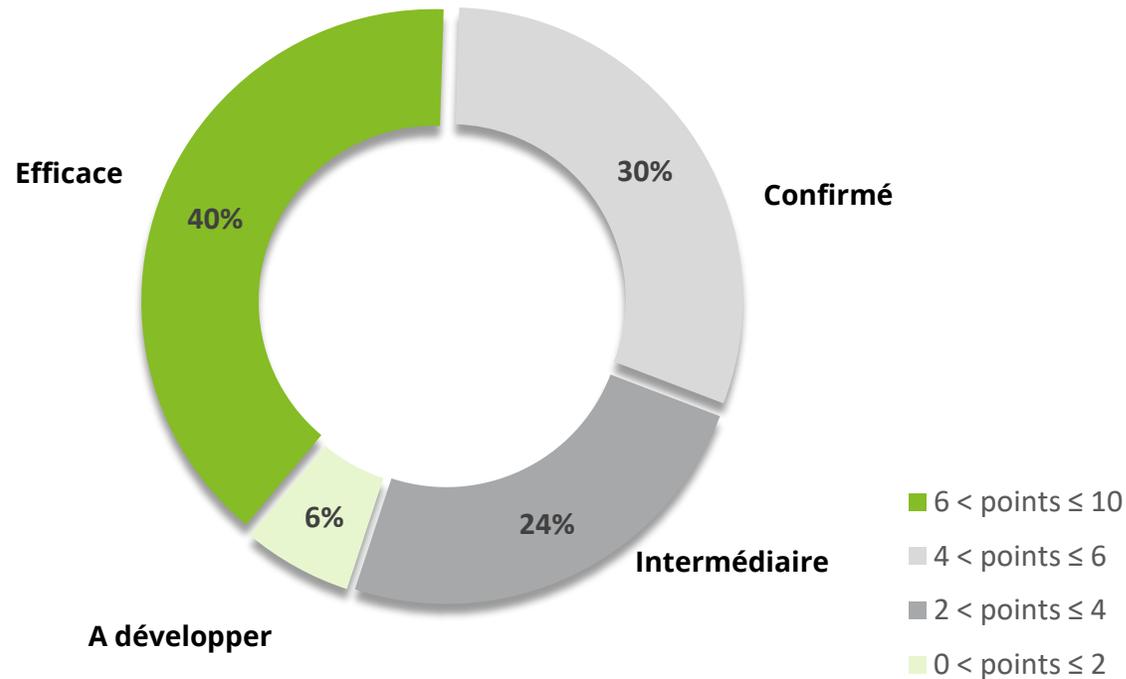


## Synthèse des résultats

## La répartition des participants par niveau de maturité GEPP

**40%** des participants ayant répondu au baromètre GEPP ont un **niveau de maturité dit « efficace »**.

Répartition des répondants par niveau de maturité



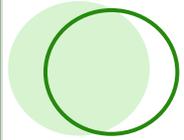
Parmi tous les répondants ayant obtenu une note de maturité supérieure à 6 (niveau « efficace ») :

**42%** ont un niveau de maturité efficace sur **les fondamentaux de la GEPP**.

**33%** ont un niveau de maturité efficace sur **la GEPP consolidée**.

**15%** ont un niveau de maturité efficace sur **la GEPP ancrée dans son écosystème**.

## FONDAMENTAUX DE LA GEPP



**51%**

des répondants disposent d'un **référentiel de compétences** et d'**emplois**.  
Néanmoins **peu sont à jour**.

**82%**

des participants accompagnent leurs collaborateurs dans **la gestion des parcours professionnels**, notamment au travers d'**outils** et d'un **intranet**.

**33%**

seulement des répondants ont une **cartographie des parcours professionnels** alors qu'elle est un des **fondamentaux** de la **GEPP**.

**97%**

des participants au baromètre GEPP ont un **plan de formation**.

**30%**

des participants ont un **système d'anticipation** de l'**évolution des métiers**.



## GEPP CONSOLIDÉE

**36%**

des répondants ont un **accord de mobilité interne**.



**51%**

des répondants au baromètre GEPP ont un **dispositif spécifique pour accompagner les collaborateurs exerçant des responsabilités syndicales**.

**79%**

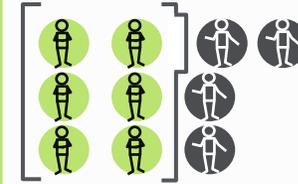
des participants se montrent **actifs** en faveur de **l'insertion des jeunes collaborateurs**.



**45%**

des répondants au baromètre affirment avoir mis en place des **dispositifs favorisant le maintien dans l'emploi des salariés en fin de carrière**.

## GEPP ANCRÉE DANS SON ÉCOSYSTÈME



**57%**

des participants au baromètre GEPP ont **recours aux emplois précaires** mais le **CDI** reste la forme de **contrat de travail majoritaire**.

**18%**

des participants au baromètre GEPP **intègrent leurs sous-traitants** dans la **réflexion sur l'écosystème des talents et des compétences**.

**45%**

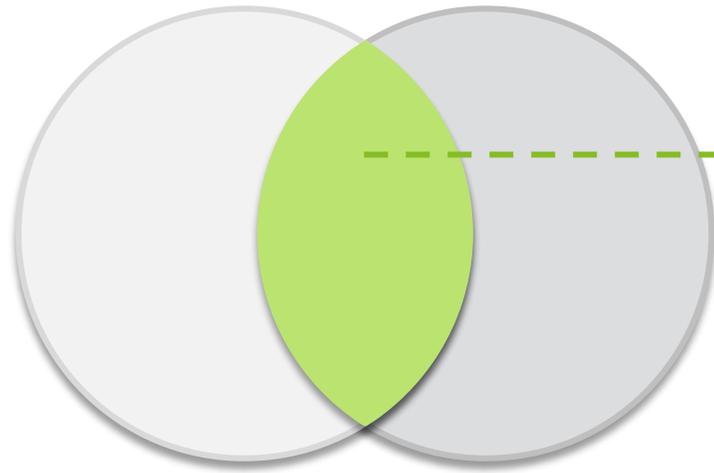
des répondants **ne sont pas intégrés à la dynamique territoriale** ou **ne savent pas** si leur organisation l'est.





# Résultats

# Les référentiels des emplois et des compétences, un langage commun pour l'organisation



- Référentiel des emplois
- Référentiel des compétences

**Le point clé :** seulement la moitié des **répondants disposent des référentiels des emplois et des compétences** alors qu'ils constituent **la base première des fondamentaux de la GEPP.**

**51%**

des participants au baromètre GEPP disposent d'un **référentiel des emplois ET d'un référentiel des compétences.**

**53%**

des participants ayant les deux référentiels estiment que **leur référentiel des emplois est à jour.**

**47%**

de ces participants estiment aussi que **leur référentiel des compétences est à jour.**

**A retenir :**

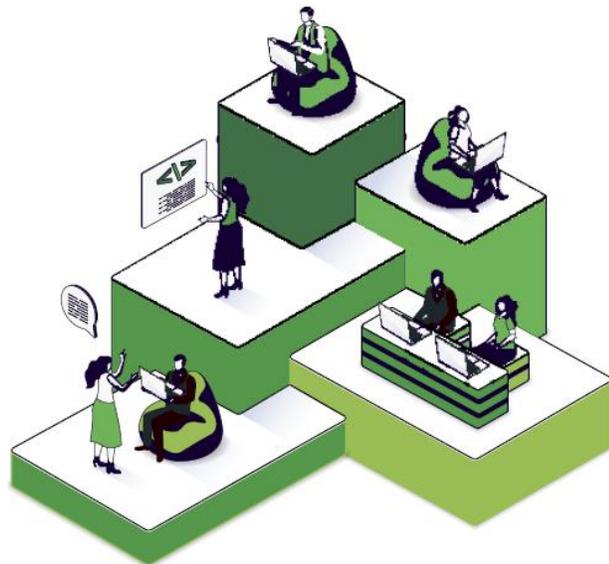
Les référentiels des emplois et des compétences constituent un langage commun pour l'organisation. Mobiliser ces référentiels et les actualiser permettent le suivi des emplois et des compétences au sein de l'organisation.



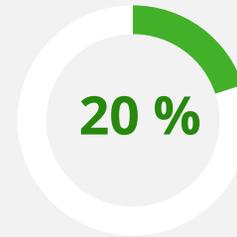
## La cartographie des parcours professionnels, un levier de développement interne

**30%** des participants au baromètre GEPP disposent d'une cartographie des parcours professionnels.

*Mon organisation permet-elle aux collaborateurs de projeter leur avenir sur la base de leurs compétences actuelles et de celles qu'il leur faudra acquérir pour se développer ?*



### Quelques constats clés



des **progressions de carrière** se font au sein d'une **même entreprise**. <sup>(1)</sup>

**Le point clé :** la cartographie des parcours professionnels permet d'aider les collaborateurs à se projeter dans leur évolution professionnelle au sein de l'entreprise. **C'est un fondamental de la GEPP non acquis pour la majorité des organisations répondantes.**

#### **A retenir :**

Les opportunités de développement professionnel constituent un vecteur d'attraction et de rétention des talents. Ainsi, cartographier et rendre visibles certains parcours professionnels donnent au collaborateur l'opportunité de prendre en main son évolution professionnelle.

## Accompagner les collaborateurs dans leur parcours professionnel

**82%** des participants **accompagnent leurs collaborateurs dans la gestion de leur parcours professionnel.**

**85%** des ces mêmes répondants déclarent avoir mis en place **des instances de gouvernance dédiées à l'accompagnement des collaborateurs.**



### Quelques constats clés



**des dirigeants** estiment que le rôle des RH devrait être de **libérer le potentiel humain.** <sup>(1)</sup> Cela se fait par l'accompagnement dynamique des collaborateurs.

**Le point clé :**  
**L'accompagnement des collaborateurs dans la gestion de leur parcours professionnels est aujourd'hui une pratique courante.** Il existe une variété de méthodes et de ressources à disposition pour favoriser le développement des compétences et des talents.

#### A retenir :

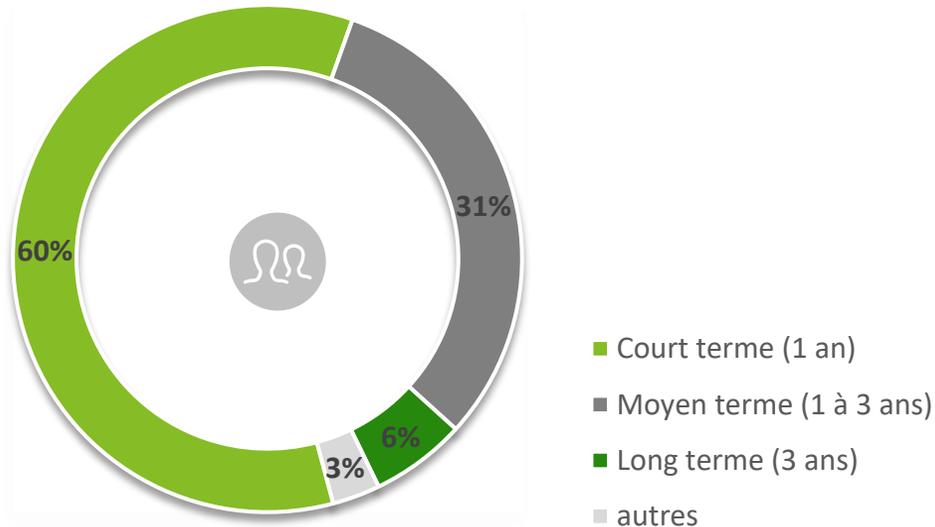
L'accompagnement de vos collaborateurs est important pour créer une relation de confiance avec eux. En fournissant aux collaborateurs un accès aux outils de développement adaptés à leurs projets d'évolution professionnelle, vous renforcez leur engagement envers l'entreprise.

## Le plan de formation pour appuyer la stratégie de l'organisation

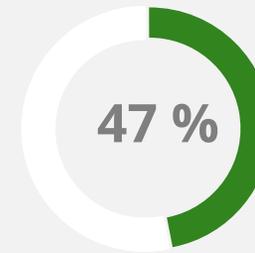
**97%** des participants au baromètre ont un plan de formation.

**75%** de ces participant réalisent leur plan de formation conjointement à la stratégie de l'entreprise.

### Horizon de temps du plan de formation des participants



### Quelques constats clés



de l'investissement RH d'une organisation fondée sur les compétences (*SBO – Skills-Based Organization*) est alloué à l'apprentissage et au développement par les compétences. <sup>(1)</sup>

#### Le point clé :

La plupart des répondants ont un plan de formation avec un horizon d'un an.

**L'évolution continue du monde professionnel nécessite une mise à jour régulière du plan de formation.**

#### A retenir :

Le plan de formation est un outil stratégique qui permet de s'adapter aux exigences croissantes de l'environnement professionnel en favorisant le développement et le maintien des compétences des collaborateurs.

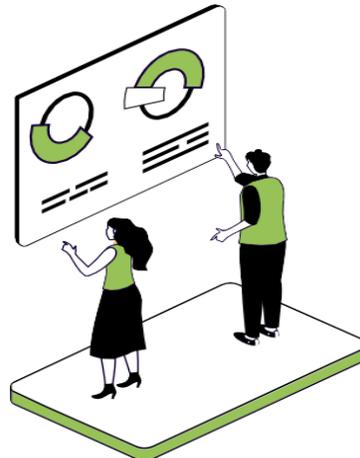
## Observations sur les systèmes de catégorisation pour suivre l'évolution des métiers

**33%** des répondants ont mis en place un **système d'anticipation** de l'évolution des métiers.

**81%** de ces répondants utilisent un **système de catégorisation des métiers**.

Les critères de catégorisation des métiers les plus **empruntés** par ces organisations répondantes sont :

- **Métiers stables**
- **Métiers émergents**
- **Métiers en tension**



### Quelques constats clés

**10%** des responsables RH déclarent qu'ils **classent et organisent efficacement** les compétences dans **un cadre de référence**. <sup>(1)</sup>

**20%** des **rôles critiques à moyen et long termes n'existent pas** encore ou seront **soumis** à des **évolutions fondamentales**. <sup>(2)</sup>

**Le point clé :** peu des participants ont mis en place un **système d'évolution des métiers comme la catégorisation des métiers**. Pourtant, l'évolution des métiers est de plus en plus rapide et nécessite des systèmes d'anticipation adaptés.

#### A retenir :

Le système d'anticipation des métiers permet d'avoir de la visibilité sur les impacts que peuvent avoir les transformations technologiques, sociales, juridiques et environnementales sur les métiers et les compétences de votre organisation. Il permet d'identifier des actions d'accompagnement en termes de formation ou de recrutement.

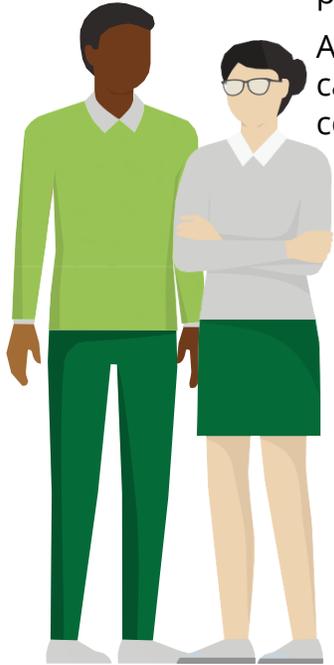
## Quand les fondamentaux de la GEPP sont considérés comme efficaces

42%

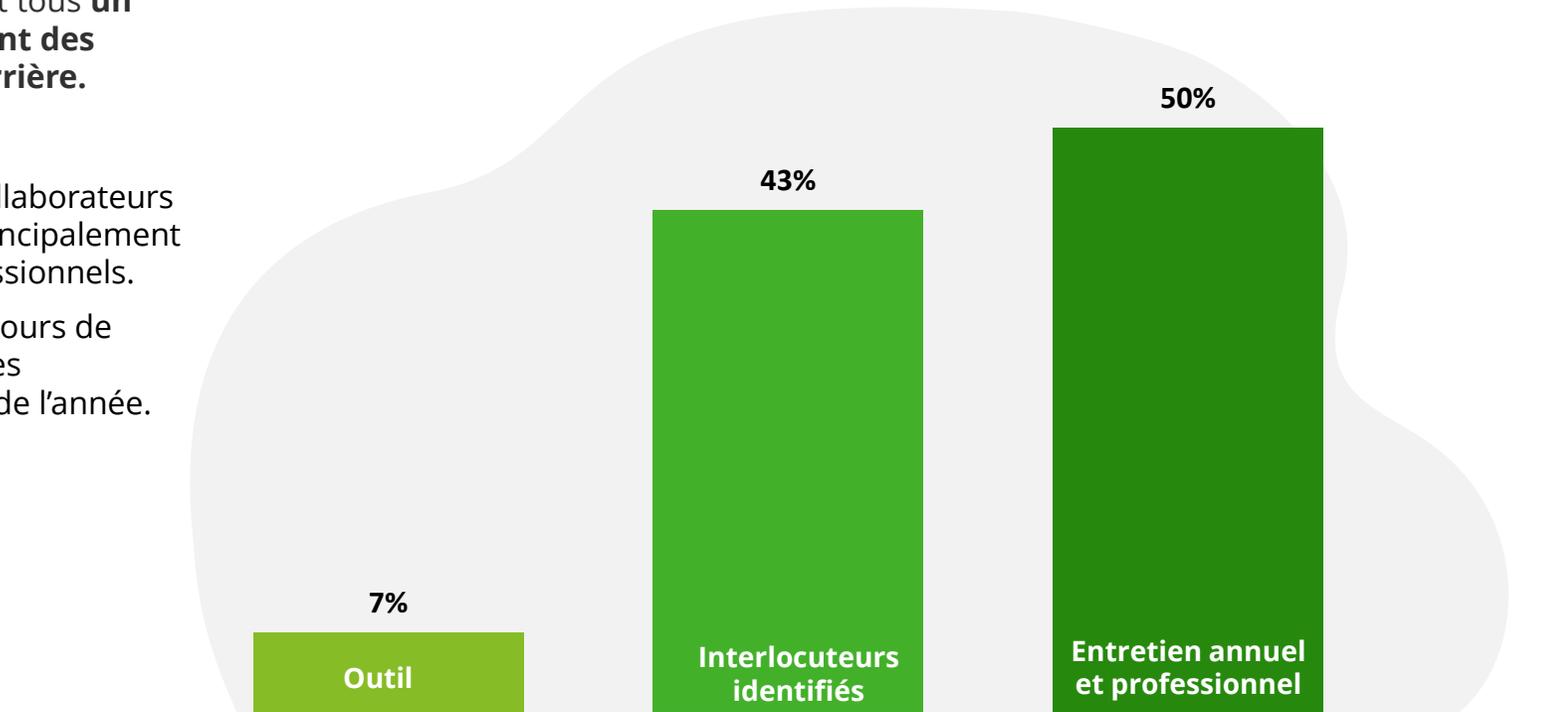
des participants au baromètre qui ont un niveau considéré comme « efficace » (note au-dessus de 6 sur 10) sur les fondamentaux de la GEPP ont tous **un critère en commun : l'accompagnement des collaborateurs sur les parcours de carrière.**

**Le point clé :** l'accompagnement des collaborateurs pour leur parcours de carrière se fait principalement pendant les entretiens annuels et professionnels.

Au-delà des questions relatives aux parcours de carrière, le suivi et l'accompagnement des collaborateurs s'effectuent tout au long de l'année.



*Comment l'accompagnement sur les parcours de carrière est-il fait en interne ?*



Forme d'accompagnement

- Les collaborateurs disposent d'un outil SIRH et/ou un accès à de la documentation sans accompagnement spécifique
- Les collaborateurs sont accompagnés par des interlocuteurs identifiés et à des moments définis
- Les collaborateurs sont accompagnés pendant les entretiens professionnels et annuels

# Les fondamentaux de la GEPP, une base commune pour gérer les emplois et compétences

Entre architecture des emplois, référentiel de compétences, plan de formation, parcours professionnels et SIRH, **les fondamentaux de la GEPP constituent un cadre de références pour l'évolution professionnelle des collaborateurs.**

*Sans ce cadre de références, il devient difficile d'optimiser la GEPP et d'en faire un atout stratégique pour l'organisation.*

### Quels sont les apports des fondamentaux de la GEPP ?



**Clarifier** la structure de l'organisation interne et formaliser des pratiques RH sur un socle commun.



**Identifier** les écarts entre les ressources humaines et les ambitions de l'organisation.



**Anticiper** les besoins long terme de l'entreprise dans une démarche prédictive et non réactive.



## Référence client clé

### Problématique

Mettre en place des parcours de carrière pour deux fonctions sur la base des compétences pour une multinationale du secteur médical

### Approche et méthodologie

1. Définition des rôles et responsabilités des deux fonctions
2. Création d'un référentiel de compétences avec une échelle des niveaux de maîtrise des compétences
3. Mise à disposition aux collaborateurs d'un support présentant les compétences cibles et attendues par rôle
4. Elaboration d'un outil de projection des parcours professionnels
5. Réalisation d'un guide pédagogique pour outiller et accompagner les RH et les managers

### Résultat

Clarification de la proposition de valeur des fonctions et identification des passerelles de carrière au sein de l'organisation

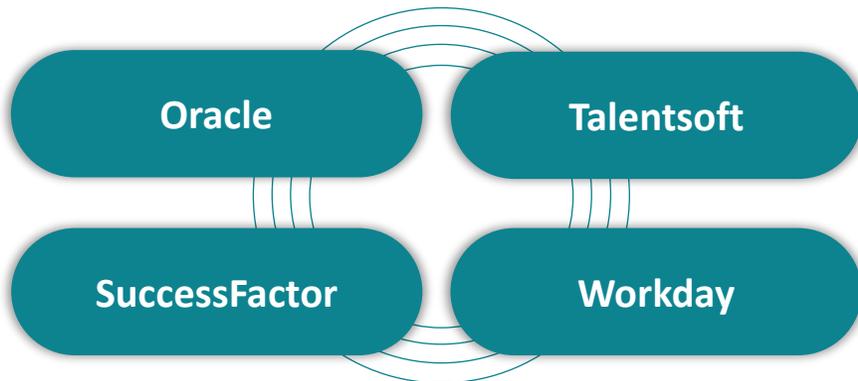
## Les SIRH : un pilier pour soutenir les ambitions stratégiques RH aujourd'hui

88%

des répondants ayant participé au baromètre **disposent d'un ou plusieurs logiciels SIRH**. Ils font aujourd'hui partie des outils clés de la gestion RH.

*Il est important de choisir et développer le SIRH qui répondra aux besoins spécifiques de votre organisation.*

Les principaux logiciels SIRH utilisés par les participants ayant répondu au baromètre



### Quels sont les bénéfices d'un SIRH ?

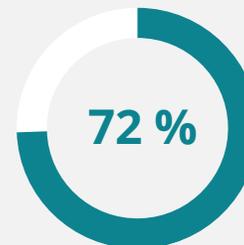


Il **simplifie la collecte des données** et **l'automatisation des processus RH**, libérant ainsi du **temps** pour se concentrer sur **des tâches à plus forte valeur ajoutée**. Il aide donc significativement à la réalisation des objectifs RH.



Le SIRH permet de réaliser un **suivi des processus d'accompagnement des collaborateurs**. Cette interface favorise donc la communication entre les différentes équipes RH, les managers et les collaborateurs.

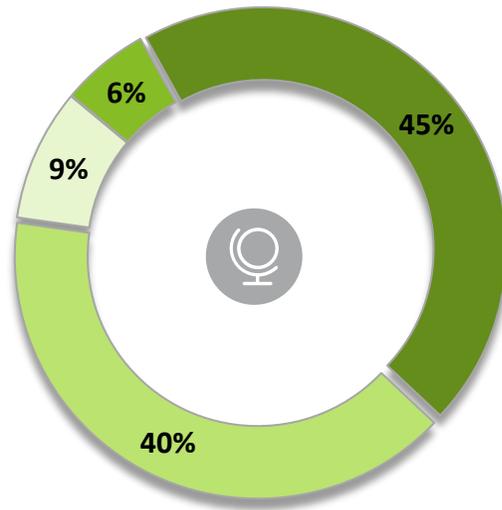
### Chiffre clé



des salariés déclarent que l'utilisation des **technologies** comme l'IA pour **les parcours professionnels ainsi que les compétences amélioreront** leur **expérience** au travail.<sup>(1)</sup>

## La mobilité des collaborateurs : un sujet à développer dans les organisations

Les conditions de mobilité professionnelle ou géographique sont-elles formalisées et communiquées aux collaborateurs ?



- Ont un accord formalisé, co-construit avec les partenaires sociaux, communiqué et accessible
- Ont un accord formalisé, co-construit avec les partenaires sociaux mais non communiqué
- N'ont pas d'accord de mobilité formalisé
- Ignorent s'il existe un accord de mobilité

**36%**

des répondants au baromètre indiquent que leurs collaborateurs ont **accès à des congés mobilité**.

**58%**

de ces répondants déclarent **communiquer** les éléments du **congé de mobilité** aux collaborateurs.

Pour rappel, le congé de mobilité n'est pas obligatoire dans toutes les conventions collectives. Il vise à favoriser le retour à un emploi stable du salarié. Pendant le congé de mobilité, le salarié peut disposer d'un accompagnement vers un nouveau poste.

**Le point clé : moins de la moitié des organisations mettent en place des dispositifs concernant la mobilité.**



**A retenir :**

Formaliser et communiquer efficacement les conditions et les congés de mobilité permettent de donner de la visibilité aux collaborateurs susceptibles d'être intéressés par cette démarche et d'éviter ainsi leur désengagement.

## L'accompagnement des collaborateurs exerçant des responsabilités syndicales

51%

des participants au baromètre de maturité GEPP indiquent avoir un **dispositif spécifique pour accompagner les collaborateurs exerçant des responsabilités syndicales**.

*Pourquoi accompagner de manière spécifique ces collaborateurs ?*

- Accompagner les collaborateurs exerçant des responsabilités syndicales dans leur mandat favorise leur engagement.
- Proches des autres salariés, ils sont des alliés pour comprendre les préoccupations et les besoins des collaborateurs.
- Ils sont partie prenante directe pour la construction et le développement d'une GEPP efficace et pragmatique.

**Le point clé :** peu d'organisations accompagnent leurs collaborateurs exerçant des responsabilités syndicales alors que le déroulement de carrière de ces salariés fait partie des points obligatoires de la négociation triennale sur la GEPP. <sup>(1)</sup>



### Le saviez-vous ?

**Chaque délégué syndical dispose d'un temps nécessaire à l'exercice de ses fonctions.**

Ce temps est égal à **24 heures par mois** pour le délégué syndical d'une entreprise d'au moins 500 salariés, **soit 3 jours travaillés**.

Le collaborateur développe des compétences lors de son mandat. Il est important de capitaliser sur ces compétences et les pérenniser dans le temps.

#### A retenir :

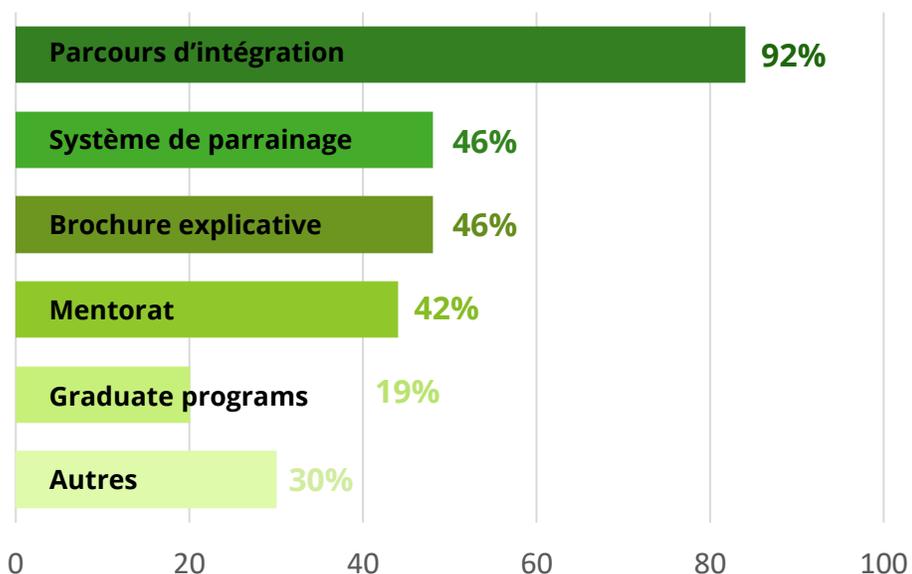
Développer des parcours professionnels spécifiques aux collaborateurs exerçant des responsabilités syndicales dans le cadre de leur mandat pour mieux les accompagner favorise une relation de confiance.



## Les organisations travaillent activement à l'insertion des jeunes professionnels

**79%** des participants au baromètre ont mis en place des initiatives en faveur de l'insertion des jeunes collaborateurs.

Les dispositifs mis en place en faveur de leur insertion :



**Le point clé :** l'insertion durable des jeunes est un sujet clé pour les organisations, dans une logique de rétention des talents.



### Quelques constats clés

Fin 2022, le taux d'emploi des jeunes (entre 15 à 24 ans) s'élevait à environ

**35%**<sup>(1)</sup>  
contre 30 % fin 2020.

Cette augmentation d'environ +5% réaffirme l'importance de bien accompagner le jeune collaborateur dans son insertion. L'insertion durable des jeunes dans l'emploi relève d'ailleurs de la **Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)**.



#### A retenir :

Une intégration réussie des jeunes collaborateurs contribue à les fidéliser à l'entreprise. Ils deviennent à leur tour des relais pour la marque employeur dans une logique d'attractivité et de fidélisation des talents.

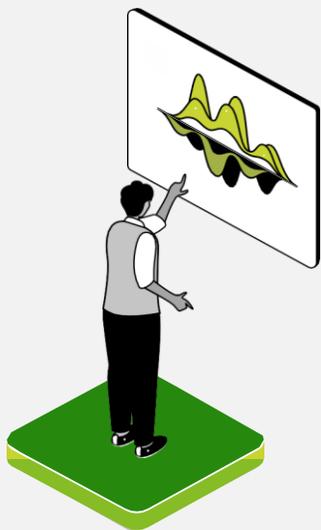
## L'accompagnement des collaborateurs en fin de carrière

45%

des répondants au baromètre indiquent avoir mis en place des **dispositifs favorisant le maintien dans l'emploi de ces salariés.**

55%

des répondants ont mis en place un **aménagement du temps de travail des collaborateurs en fin de carrière.**



Selon l'Insee, la part de salariés entre 50 à 64 ans a augmenté de **+1,4 %** fin 2022. <sup>(1)</sup>

**Le point clé :** malgré une augmentation des salariés en fin de carrière, **peu d'organisations mettent en place des dispositifs d'accompagnement favorisant leur maintien dans l'emploi.** L'effort est davantage mis sur les plus jeunes collaborateurs.

### A retenir :

Valoriser le potentiel des collaborateurs en fin de carrière les incite à mettre leurs compétences au bénéfice de l'entreprise.

Ils constituent un véritable actif pour l'organisation, par exemple pour développer de nouveaux projets ou former d'autres collaborateurs. Dans de nombreux cas, ils incarnent la culture d'entreprise et sont un relai important pour sa diffusion.

## La GEPP consolidée pour favoriser l'expérience collaborateur

Les quatre domaines de la GEPP consolidée concernent spécifiquement l'accompagnement du collaborateur, qu'il soit un jeune professionnel, un salarié en fin de carrière, un collaborateur nécessitant un congé de mobilité ou un délégué syndical ou élu du Comité Sociale et Economique (CSE).

*Accompagner ses salariés dans leur cycle de vie collaborateur favorise leur expérience et leur développement professionnel.*

### Quels sont les apports de la GEPP consolidée ?



**Engager** ses collaborateurs pour créer une relation long terme et sécuriser les talents et les compétences internes.



**Développer** les compétences et connaissances de ses collaborateurs au profit de la performance globale.



**Renforcer** la position de l'entreprise auprès de ses collaborateurs et des talents externes dans une logique de marque employeur.



### 3 pratiques clés



Promouvoir la mobilité interne pour élargir les opportunités de développement de carrière des collaborateurs et améliorer l'attractivité de l'entreprise.



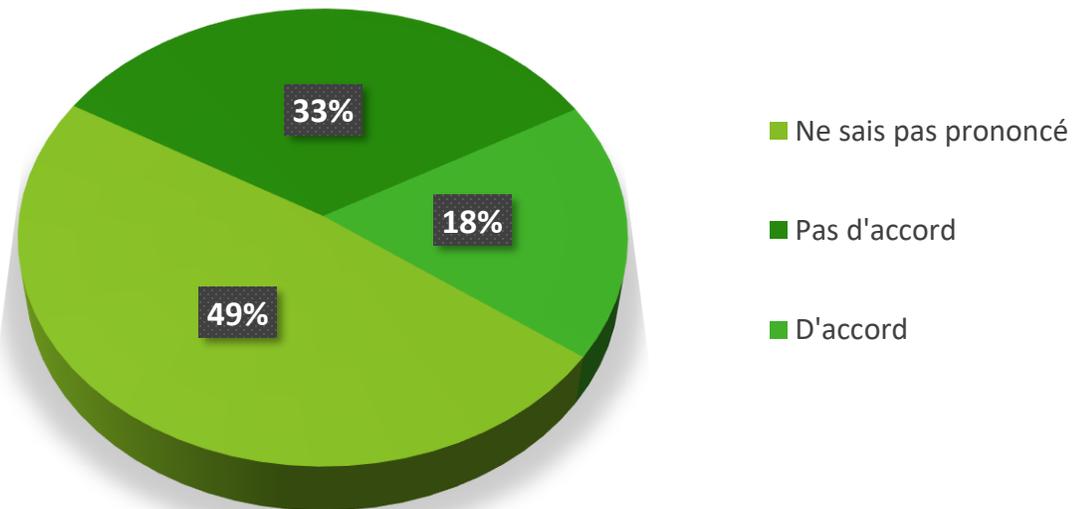
Faciliter le partage de connaissances et de compétences entre les collaborateurs entrants et sortants pour préserver l'expertise et assurer la continuité des activités de l'entreprise.



Intégrer les élus dans les différents projets pour favoriser la remontée terrain et construire une relation long terme avec ces collaborateurs.

## Une relation renforcée avec les sous-traitants

Les sous-traitants sont-ils intégrés dans la réflexion sur mon écosystème de talents et de compétences ?



**Le point clé :** une part importante des participants n'a pas connaissance ou reste neutre quant à l'intégration des sous-traitants dans l'écosystème des talents et des compétences. **Pourtant la gestion des talents et des emplois est holistique et concerne toutes les parties prenantes de l'organisation.**



### Quelques constats clés



des dirigeants d'entreprise et des responsables des ressources humaines affirment que le **passage à une organisation fondée sur les compétences (SBO – Skills-Based Organization)** nécessitera une **transformation** pour **toutes les fonctions et les dirigeants** et pas seulement les RH. <sup>(1)</sup>

Le système et la politique de management des talents influent sur les différentes dimensions de la chaîne de valeur de l'organisation. Il est important de donner de la visibilité aux sous-traitants et de créer des synergies communes.

#### A retenir :

Les entreprises sous-traitantes sont parties prenantes de l'écosystème. Partager avec elles les ambitions stratégiques leur permet de s'y adapter et d'anticiper leurs propres emplois et compétences pour maintenir une relation durable avec vous.

## Être intégré sur son territoire

**45%** des participants **ne sont pas intégrés** à la **dynamique territoriale** ou ne savent pas si leur organisation l'est.



À quelle fréquence participez-vous à des actions en faveur d'une dynamique territoriale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

Je ne sais pas

21%

Jamais

24%

Occasionnellement

27%

Régulièrement

28%



**Le point clé :** encore peu d'organisations intègrent la dimension territoriale dans leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

**A retenir :**

Créer une dynamique territoriale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet d'élargir les possibilités d'anticipation et d'évolution des compétences de sa propre organisation ainsi que celles de tous les acteurs de son territoire.

## Une diversité des contrats de travail impactante

**57%** des répondants au baromètre ont recours aux **emplois précaires**.

**97%** des participants au baromètre ont le **CDI** comme **forme majoritaire de contrat de travail**.

*Mes collaborateurs disposent-ils de la meilleure forme de contrat possible conformément à leur profil ?*



### Quelques constats clés

**3,7 millions** de salariés ont un **contrat précaire** en France, soit **13,3 %** de la **population active**.<sup>(1)</sup>

**Le point clé :** plus de la moitié des participants ont recours aux emplois précaire mais le CDI reste la forme de contrat de travail majoritaire. Cela correspond à tous les contrats de travail à durée déterminée : CDD, intérim, etc.

#### A retenir :

La GEPP encourage les entreprises à mettre en œuvre des actions pour diminuer le recours aux emplois précaires au profit des contrats à durée indéterminée afin de créer une stabilité pour le collaborateur et de l'intégrer pleinement dans l'organisation.

# La GEPP ancrée dans son écosystème pour une vision durable et dynamique

Développer la relation avec ses sous-traitants, créer des synergies territoriales et intégrer des contrats de travail diversifiés sont des éléments significatifs de la GEPP. **L'entreprise devient un acteur clé au sein du système social, car les actions et décisions affectent l'ensemble de l'écosystème territorial.**

*Les organisations ont tout intérêt à apporter de la valeur à leur écosystème.*

### Quels sont les apports d'une GEPP ancrée dans son écosystème ?



**Optimiser** ses ressources par la création de synergies avec d'autres parties prenantes au sein du même écosystème.



**Eclairer** la prise de décision de son organisation par le partage d'information entre les acteurs de l'écosystème.



**Favoriser** la cohésion de son écosystème en partageant des bonnes pratiques de gestion des talents.



### 4 pratiques clés



Intégrer des mesures d'engagement territorial dans l'accord de négociation GEPP pour soutenir le développement local.



Établir des partenariats avec des recruteurs locaux, mettre en place un mécénat de compétences et envisager des mesures incitatives pour stimuler la croissance des bassins d'emplois locaux.



Instaurer une gouvernance spécifique à ces actions pour assurer une fréquence d'action régulière et garantir une vision à long terme.



Mettre en œuvre des indicateurs pertinents afin d'évaluer l'impact des actions territoriales sur le long terme.



**Florent Frontela**  
Associé, Capital Humain  
[ffrontela@deloitte.fr](mailto:ffrontela@deloitte.fr)  
Tél : 06 31 36 04 51

**Florent Frontela** est Associé au sein de l'activité de conseil en capital humain de Deloitte France. Il accompagne les entreprises dans la transformation de leur organisation, de leurs métiers et la conduite du changement auprès de l'ensemble de leurs parties prenantes. Il intervient dans des contextes de changement de business model, d'évolution de la stratégie et d'opérations de marché pour assurer un alignement de l'organisation et des compétences avec les ambitions stratégiques et opérationnelles.



**Gildas Poirel**  
Directeur, Capital Humain  
[gpoirel@deloitte.fr](mailto:gpoirel@deloitte.fr)  
Tél : 06 48 60 68 95

**Gildas Poirel** est Directeur au sein de l'activité de conseil en capital humain de Deloitte France. Il a plus de 20 ans d'expérience sur les sujets de développement et d'efficacité des organisations d'une part et de développement et d'engagement des collaborateurs d'autres part. Porteur de l'approche par les compétences au travers du *Skills-Based Organization*, il travaille sur divers projets couvrant l'alignement des organisations sur la stratégie, l'engagement des collaborateurs, l'accompagnement du changement et la communication associée, l'attraction des talents ainsi que les systèmes de classification et de reconnaissance.

## A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 244 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs –des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 10 300 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit, risk advisory, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.