

Effectifs 2015 et emplois dans les organismes Hlm Provence - Alpes - Côte d'Azur et Corse

Synthèse des résultats de l'enquête qualitative au 01.01.2015

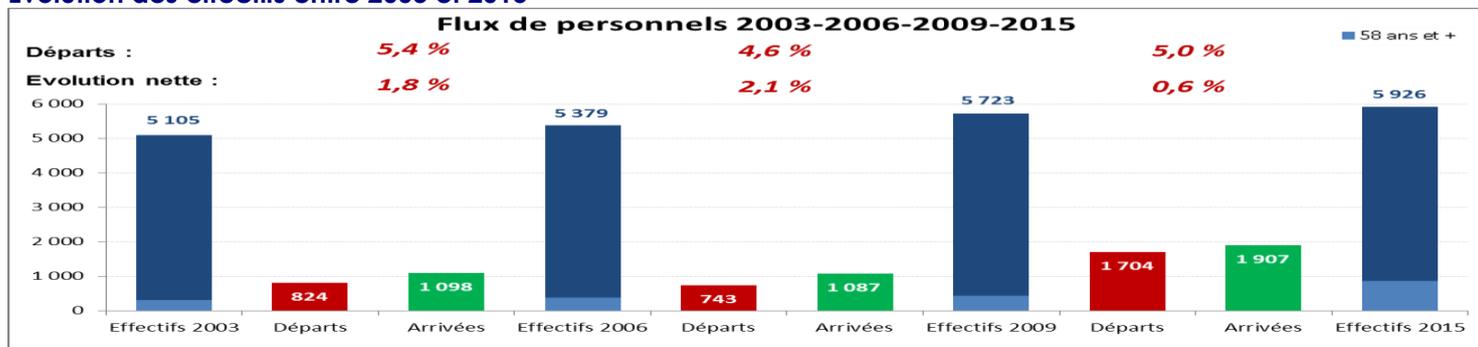
LES OBJECTIFS VISES PAR CETTE ENQUETE QUALITATIVE

- Croiser les résultats quantitatifs et qualitatifs
- Dégager des grandes tendances pouvant alimenter une réflexion prospective
- Faire des parallèles avec les législations en vigueur ou à venir
- Permettre à chaque organisme de se situer
- Pratiquer les retours d'expériences
- Identifier les bonnes pratiques
- Concevoir éventuellement des actions collectives

EMPLOIS ET PROSPECTIVE - principaux constats :

- Depuis 2009, un turn-over qui se stabilise à 5% et une croissance annuelle moyenne « ralentie »
- Une forte évolution à la baisse pour la catégorie socio-professionnelle « ouvrier/employé » qui représentait 70% des effectifs en 2003 et 51% en 2015
- Des évolutions « emplois » et organisationnelles inéluctables nécessitant une politique RH prospective

Evolution des effectifs entre 2003 et 2015

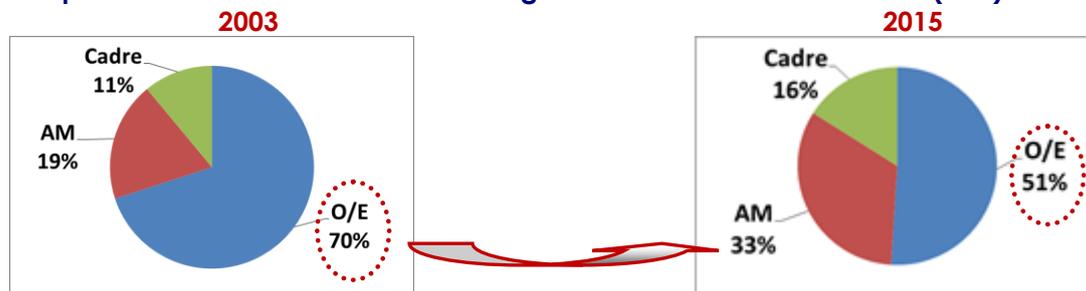


Constat : il est à noter un tassement de la croissance moyenne annuelle des effectifs depuis 2009 avec +0.6% par an versus +2.1% par an entre 2006 et 2009. Les recrutements viennent tout juste compenser le nombre de départs.

Quelques pistes de réflexion pouvant expliquer ce ralentissement depuis 2009 :

- Optimisation des organisations : spécifiquement pour les structures en sureffectif, tendance à la centralisation des fonctions support au sein des Groupes hors région
- Services mutualisés : GIE, Groupe, actionnaire majoritaire commun
- Externalisation et partenariat avec des promoteurs : dispositif de VEFA pour la maîtrise d'ouvrage
- Evolution de la gestion des carrières : non remplacement suite à un départ, nombreux départs à la retraite, plus grande difficulté à fidéliser les nouveaux embauchés

Evolution de la répartition des effectifs selon les Catégories Sociales Professionnelles (CSP)



Constat : un effectif « ouvrier/employé » qui est en forte diminution (-19%) au profit des 2 autres catégories « agent de maîtrise » (+14%) et « cadre » (+5%). Les effectifs « ouvrier/employé » baissent sensiblement chez la plupart des bailleurs.

Quelques pistes de réflexion pouvant expliquer cette tendance :

1/ **Plus de recrutements** récemment sur des profils qualifiés donc sur des statuts « agent de maîtrise et cadre »

2/ **En interne :**

- Promotions vers des emplois car plus polyvalents et/ou plus spécialisés donc plus qualifiés
- Gestion de carrière et classification avec revalorisation à la hausse
- Evolution des cœurs de métier en proximité
- Moins d'assistantes et de secrétaires

	OUI	NON
Avez-vous déjà mis en place une démarche GPEC (Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Compétences) au sein de votre organisme ? (31 réponses)	16 Représentant 4 193 salariés	15

La grande majorité des bailleurs de plus de 300 salariés et des filiales des groupes nationaux se sont conformés à l'obligation réglementaire de mettre en place une GPEC. Les 16 bailleurs qui se sont inscrits dans cette démarche représentent en cumulé 71% des effectifs globaux de la région. 6 bailleurs projettent d'y travailler dans les 2 à 3 ans à venir. Fort des enjeux et de la physiologie des effectifs, ils sont tous sensibilisés à l'impérieuse nécessité d'anticiper les départs et de travailler plus finement sur les emplois « à enjeux ». Les départs en retraite sont néanmoins difficiles à anticiper car relèvent de décisions personnelles fondées sur des choix économiques.

	OUI	NON
Avez-vous identifié un/des emploi(s) « en tension » ou « à enjeux » ? (29 réponses)	17 Représentant 3 178 salariés	12

Plus de la moitié des bailleurs a identifié des emplois dits « à enjeux » sur du court et moyen terme (20 bailleurs en 2009). Toutes les activités du bailleur sont touchées par cette problématique selon les différents critères observés :

Les raisons qui caractérisent les « emplois en tensions ou à enjeux »	Principaux emplois identifiés et/ou avec des mouvements conséquents	Nb de bailleurs ayant caractérisés l'emploi « à enjeux »	Effectifs de cet emploi en 2015	Evolution des effectifs sur cet emploi depuis 2009
Emplois en « voie de disparition »	- Employé d'immeubles - Gardien polyvalent - Conseiller social - Responsable contentieux - Surveillant travaux	3 2 0 0 0	528 660 98 26 38	- 365 salariés - 72 salariés - 51 salariés - 31 salariés - 21 salariés
Emplois en cours d'évolution significative (allant vers la polyvalence ou spécialisation)	- Gestionnaire d'immeubles - Agent de GL spécialisé - Responsable de secteur	2 1 1	912 402 296	+ 338 salariés + 167 salariés + 84 salariés
Emplois pour lesquels il est difficile de trouver des personnes ayant les compétences voulues	- Responsable de secteur - Gardien polyvalent - Responsable maintenance - Technicien maintenance - Chargé d'opérations - Informaticien	4 4 4 3 3 2	296 660 57 167 144 65	+ 84 salariés - 72 salariés - 72 salariés + 107 salariés + 21 salariés - 1 salarié
Emplois émergents	- Vendeur immobilier - Chargé clientèle accession - Gestionnaire de copropriété	2 1 1	10 11 34	+ 7 salariés + 5 salariés + 24 salariés
Emploi avec un fort turn-over	- Gardien polyvalent	3	660	- 72 salariés

Parmi ces critères observés, quelques précisions et pistes de réflexion :

- Emploi en « voie de disparition » car : choix de certains bailleurs d'externaliser intégralement ou une part plus importante des tâches ménagères (quitte à ne plus être récupérables) ; à rapprocher des « emplois en cours d'évolution significative »
- Emploi en cours d'évolution significative car : emplois allant vers une forte polyvalence ou vers une forte spécialisation
- Difficultés de recrutement car : peu de formations spécifiques pour occuper l'emploi ; peu de passerelles évidentes avec des emplois d'autres secteurs ; fort turn-over générant du volume de recrutement dans l'urgence ; emplois captifs ; pénurie de candidats expérimentés ; difficultés de pratiquer des mobilités internes ; ...
- Emplois émergents car : confirmation du développement des activités comme : l'accession sociale, la vente Hlm et la copropriété syndic ; émergence d'emplois dédiés plus explicitement au développement durable ; ...
- Turn-over important car : usure professionnelle, emplois occupés par des salariés proches de la retraite ; ...

L'emploi de « gardien polyvalent » est caractérisé par plusieurs bailleurs comme « à enjeux » pour 3 motifs : « en voie de disparition », « difficultés de recrutement » et avec « un fort turn-over ».

	OUI	NON
Dans le principe, pourriez-vous être intéressé par une approche emploi « territorialisée » (**voir définition en pied de page) ? (30 réponses)	21 Représentant 4 311 salariés	9

Dans le prolongement des politiques GPEC menées en interne et des difficultés d'appréhender les emplois à « enjeux », la plupart des bailleurs est intéressée par cette approche territoriale (particulièrement sur certains territoires pour des raisons diverses : isolement, bassin d'emploi plus ou moins porteur, ...) qui offrent des occasions de :

- S'intéresser à des pratiques développées dans d'autres secteurs
- Créer en priorité des passerelles sur les emplois « à enjeux » voire aussi plus largement sur des emplois moins cœur de métier : « support » et « manager »
- En tant que PME, se doter de plus de moyens pour faire face à certaines problématiques partagées et récurrentes : difficultés de recrutement, faible mobilité géographique dans le cadre de mobilités, reclassement suite à inaptitudes, ...
- Développer aussi des partenariats avec des écoles/universités
- S'inscrire davantage dans un territoire avec les différentes parties prenantes dans une logique RSE

Les bailleurs ayant répondu favorablement, sont répartis sur tous les départements de la région.

Les 21 bailleurs intéressés par cette approche emploi territorialisée qui peut se décliner sous forme de GPECT (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale) représentent 73% des effectifs globaux de la région.

*** Définition politique emploi « territorialisée » selon LOSFOR ; rapprochement avec d'autres branches professionnelles implantées sur un même bassin géographique pour développer une politique emploi et mutualiser par exemple des actions sur : des mobilités, des recrutements, des reclassements, ...

RECRUTEMENT ET MOBILITE - principaux constats :

- **Priorité à la mobilité interne « accompagnée » et non recours systématique au recrutement externe**
- **Une tendance toujours aussi forte : recrutement de salariés provenant du secteur Hlm**
- **Volonté de rajeunir la pyramide des âges avec de nouveaux dispositifs**

Quels canaux de recrutement utilisez-vous ?

Pour trouver des CVs, les bailleurs sociaux postent aujourd'hui leurs annonces sur internet, piochent dans leurs CVthèque et collaborent avec les partenaires d'emplois locaux (Pôle emploi, Mission locale, ...). Passer par les sociétés d'intérim reste encore une bonne alternative pour remplacer les salariés dans l'urgence notamment sur les emplois de la proximité. Ils ont de moins en moins recours à la presse car coûteuse avec peu de retours qualitatifs.

Sur certains emplois captifs ou émergents, les bailleurs commencent timidement à recruter via les réseaux sociaux et les réseaux professionnels.

Pour les emplois de proximité, la POEC (Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective), un dispositif inter-bailleurs cofinancé par UNIFORMATION et POLE EMPLOI intégrant des périodes de formations, a donné grande satisfaction à 3 bailleurs.

Suite au regroupement des ESH, de nombreux postes sont de plus en plus pourvus par le jeu de mobilités internes au sein d'un même Groupe.

Privilégiez-vous sur certains emplois la mobilité interne au recrutement externe et vice-versa ?

Les bailleurs sociaux vont plutôt privilégier les mobilités internes sur les emplois de la « Gestion Locative » (« chargé clientèle » et « agent accueil ») et sur les postes de « managers de proximité ». A l'inverse, ils vont davantage recruter en externe sur des emplois techniques de la « Maîtrise d'Ouvrage », de « la Maintenance » et sur les emplois de la proximité avec des tâches ménagères (entrée de la filière métier). Les bailleurs panachent les recrutements et les mobilités sur les domaines de « l'accession, vente, copropriété et syndic » pour aller chercher des compétences nouvelles mais aussi offrir des perspectives de carrières avec un « reclassement interne ».

Selon la physionomie des équipes, il s'agit de trouver le juste équilibre entre les 2 dispositifs car le recrutement externe permet aussi d'apporter du « sang neuf » et les mobilités d'ouvrir des perspectives de carrières dans une PME.

	OUI	NON
Recrutez-vous des personnes venant d'autres organismes du logement social ? (30 réponses)	22 Représentant 3 615 salariés	8

Outre les emplois de Direction qui peuvent notamment donner lieu à de la « chasse », les emplois qui sont les plus soumis au « mercato » : « manager de proximité », « gardien », « chargé de clientèle » et « chargé d'opérations ».

Avez-vous recours à des contrats spécifiques ?

Même si le volume reste modeste, les bailleurs utilisent de plus en plus de « contrats de professionnalisation » (18 bailleurs) et de façon plus contrastée, les « contrats uniques d'insertion » (12 bailleurs). Les « contrats d'avenir » ont connu un vif succès (15 bailleurs) avec aujourd'hui un enjeu: comment les pérenniser ? Le « contrat d'apprentissage » reste très peu pratiqué (2 bailleurs l'utilisent souvent). La politique de stage est encore peu développée dans l'ensemble. Seuls 4 bailleurs ont proposé des offres d'emploi à l'issue d'un stage.

Avez-vous rédigé une charte Mobilité ?

Selon les emplois à pourvoir, la mobilité interne est aujourd'hui privilégiée dans la grande majorité des cas mais peu formalisée par la rédaction d'une « Charte de Mobilité ». 11 bailleurs (39%) ont rédigé une « Charte » pour cadrer et favoriser les mobilités. La Charte vient souvent préciser : le montant de la prime, la prise en charge du déménagement, l'aide au relogement et les formations préconisées.

Dans la plupart des cas, les mobilités sont accompagnées de formations « métier » (28 bailleurs) avant et après la prise de poste. Avec le recul, certains bailleurs estiment que l'effort de formation devrait être plus conséquent avant la prise de poste pour mettre le salarié dans les meilleures conditions et faciliter la progressivité.

FORMATION - principaux constats :

- **Suite à la réforme de la formation : 2015 année « blanche » et de transition**
- **Liaison plus explicite entre la politique de formation et la gestion de carrière**
- **Avec les entretiens professionnels, une plus grande implication des managers dans la politique RH**

	OUI	NON
Dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle, avez-vous réfléchi à la mise en place des entretiens professionnels obligatoires ? (tous les 2 ans) ? (30 réponses)	23 Représentant 4 019 salariés	7

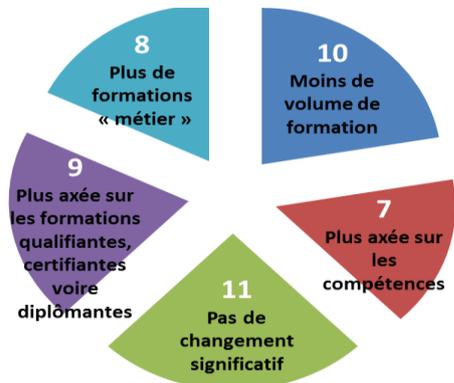
La réforme de la formation prescrit la mise en place d'un entretien professionnel qui vient en complément de l'entretien annuel d'évaluation. 22 bailleurs sont déjà engagés dans cette démarche. Pour ce qui est de la conduite de ces entretiens, les pratiques sont multiples : les managers directs (11 bailleurs), les chefs de service (3 bailleurs) et le DRH (3 bailleurs).

Ce choix est souvent conditionné par : la taille de l'entreprise, la taille des équipes encadrées et la « culture de l'entretien ». Certains bailleurs ont décidé de les conduire annuellement ou selon une certaine rotation sur 2 années.

Quels sont les principaux impacts de la réforme de la formation professionnelle sur votre politique formation ?

- Une baisse globale du volume de formation, notamment un Compte Personnel de Formation (CPF) encore peu « actif »
- Prédilection pour des formations qualifiantes, certifiantes et diplômantes. Aspect qui va renvoyer à la difficulté récurrente de trouver des formations certifiantes et diplômantes « métiers Hlm » sur la région.
- Connexion plus importante entre la gestion des compétences et la politique de formation pour développer l'employabilité

Impacts prévisibles suite à la réformation formation



Mais aussi :

- La politique de formation est de plus en plus centralisée dans les ESH, filiales de Groupe. Les filiales gardent souvent la gestion des formations individuelles et/ou très spécifiques.
- Afin de valoriser certains salariés et dans une logique d'optimisation des plans de formation, de plus en plus de bailleurs développent des formations internes.
- Encore à la marge, certains bailleurs se penchent aujourd'hui sur de « nouvelles offres » : « e-learning », cursus de formation mêlant présentiel et « en ligne », partenariat sur des cursus diplômant « sur mesure » avec des écoles/universités, ...
- Quel que soit l'organisme de formation, une grande majorité des formations inter-organismes a été annulée en 2015.

DIVERSITE - principaux constats :

- Des contraintes réglementaires fortes mais des opportunités pour devenir plus vertueux
- Une grande disparité d'actions variant significativement selon les orientations stratégiques, la physionomie des effectifs, les partenaires sociaux et les partenaires « emploi » locaux
- Dans les ESH filiales de Groupe, la politique « diversité » portée par le siège

	OUI	NON
Avez-vous mis en place des actions pour favoriser l'emploi des personnels présentant un handicap ? (30 réponses)	14 Représentant 2 214 salariés	16

L'action la plus courante conduite par les bailleurs de la région à l'égard de ce public, est l'aménagement des postes de travail des salariés présentant un handicap (6 bailleurs). Par ailleurs, de nombreuses actions ont été menées par les bailleurs : signer des accords d'entreprise, mettre en place une politique de recrutement avec des partenaires spécialisés comme CAP EMPLOI ou AGEFIPH, participer à des événements de sensibilisation type Handi2days, collaborer avec des structures spécialisées dans le maintien dans l'emploi comme SAMETH, être appuyé par une assistante sociale en interne pour faciliter les démarches de reconnaissance, ...

2 constats persistent néanmoins au niveau régional et national : en définitive peu de recrutements sont réalisés auprès de ce public et encore une difficulté de faire reconnaître par les salariés leurs éventuels handicaps « non visibles ».

	OUI	NON
Avez-vous mis en place des actions pour favoriser l'emploi des personnels « séniors » ? (30 réponses)	15 Représentant 2 932 salariés	15

Fort d'un cadre réglementaire incitatif, 9 bailleurs ont mis en place des « contrats de génération » qui visent à la fois le maintien dans l'emploi des seniors mais aussi l'insertion durable de jeunes dans l'emploi et la transmission de compétences dans l'entreprise. Outre ce dispositif, 5 bailleurs ont développé une politique de recrutement ciblant la diversité.

Des accords séniors ont également été signés, avec pour principales actions : la mise en place de tutorat intergénérationnel et l'aménagement des horaires et du poste de travail.

Dans les ESH filiale d'un Groupe, cet accord est très souvent signé au niveau du siège.

	OUI	NON
Avez-vous mis en place des actions pour favoriser l'emploi des personnels « jeunes » ? (29 réponses)	14 Représentant 2 703 salariés	15

Les « contrats de génération » visent également le recrutement des jeunes (cf. « séniors »). Fort de la réglementation, de l'engagement régional et de l'implication des bailleurs, les « contrats d'avenir » ont connu un vif succès (15 bailleurs pour 83 EAV directs + 39 EAV indirects). A cette occasion, les bailleurs et les Missions Locales ont développé une véritable collaboration. 4 bailleurs se sont également rapprochés d'Ecoles pour faire connaître les emplois du logement social et susciter des vocations. Seuls 2 bailleurs ont développé des politiques de stage.

Indépendamment des relations écoles, des bailleurs ont aussi développé des partenariats avec des structures d'insertion comme : Emergences, N@t, ...

	OUI	NON
Travaillez-vous sur l'égalité professionnelle homme / femme ? (31 réponses)	23 Représentant 3 317 salariés	8

Parmi les dossiers diversité, « l'égalité homme/femme » est celui qui a le plus mobilisé les bailleurs de la région (72%). Fort d'un cadre réglementaire contraignant, 7 bailleurs ont mis en place un « diagnostic comparé » portant une attention particulière sur : la rémunération (ex : création d'enveloppe pour compenser d'éventuels écarts), les conditions de travail (ex : aménagement des horaires de travail), les évolutions de carrière et le niveau de responsabilités (ex : fluidifier les évolutions de carrière suite aux congés maternité). Ces « diagnostics comparés » s'inscrivent plus largement dans le cadre d'une signature d'accord d'entreprise et avec la mise en place d'une Commission. Ces actions relatives à « l'égalité homme/femme » sont régulièrement valorisées pour alimenter la politique RSE de la société.