

DIRECTION RÉGIONALE DE L'ÉCONOMIE, DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITÉS PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

Etat des lieux du dialogue social sur la GEPP en Paca

Analyse qualitative de 30 textes signés dans les entreprises de Provence-Alpes-Côte d'Azur, sur le thème de la Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2023

L'objectif de cette étude est de dresser un état des lieux du dialogue social en Provence-Alpes-Côte d'Azur sur les textes relatifs à la Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP). Depuis les ordonnances de 2017, la GEPP élargit le concept de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), tout en restant inscrite dans le Code du travail au 1^{er} alinéa de l'article L2242-20 qui en définit les principes ([> Encadré 1](#)). Cette approche dynamique, en phase avec les défis actuels liés aux transitions (écologique, énergétique, technologique, etc), remet le parcours professionnel au centre des préoccupations. Les enjeux de la négociation sont multiples : identifier les emplois et les compétences existants, définir les actions nécessaires pour les adapter aux besoins prévus, anticiper les évolutions à venir, et enfin, mobiliser les outils et les moyens utiles à la mise en œuvre de ces actions. Adaptée aux spécificités de chaque entreprise, cette démarche prend en compte les enjeux de son secteur d'activité.

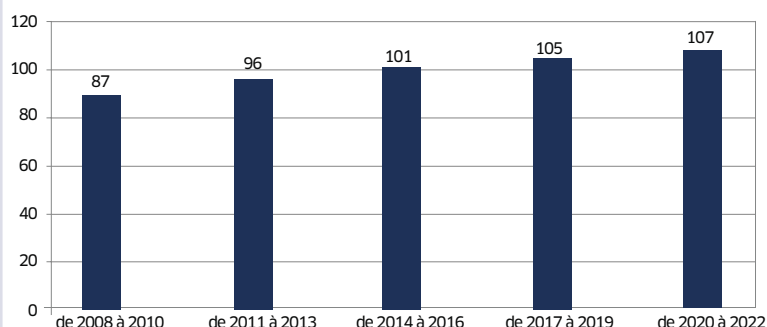
L'obligation de négocier un accord GEPP concerne les entreprises et groupes d'entreprises d'au moins 300 salariés, ainsi que les entreprises et groupes d'entreprises de dimension communautaire au sens des articles L2341-1 et L2341-2 comportant au moins un établissement ou une entreprise d'au moins 150 salariés en France. Sa périodicité est triennale dans le cadre de l'application des dispositions supplétives (article L2242-13 du Code du travail). Une flexibilité est offerte aux partenaires sociaux pour fixer la périodicité (article L2242-11 du Code du travail), sous réserve de ne pas dépasser le délai de quatre ans (dispositions d'ordre public prévues à l'article L2242-2). Des entreprises non assujetties à cette obligation peuvent également s'en saisir et disposer d'aides mises en place par l'Etat, telles que le dispositif Transitions collectives.

Cette analyse a été menée sur un échantillon aléatoire de 30 textes ([> Encadré 2](#)) : 22 textes signés dans les entreprises de 300 salariés et plus, qui constituent le cœur de cette étude, et 8 textes signés dans les entreprises de moins de 300 salariés qui font l'objet d'un focus à la fin de cette étude ([> Focus](#)). Elle décrit comment les partenaires sociaux inscrivent la GEPP dans une logique de co-construction qui vise à répondre à un double objectif : d'une part, adapter les emplois et les compétences aux orientations stratégiques de l'entreprise et, d'autre part, construire et développer le parcours professionnel des salariés.

En 2022, la thématique « emploi-GPEC » est traitée dans 4 % des accords¹ signés par les entreprises² de Provence-Alpes-Côte d'Azur tout effectif confondu, et 3 % dans les entreprises de moins de 50 salariés. Ces faibles parts s'expliquent par le fait que ce thème de négociation est obligatoire principalement pour les entreprises d'au moins 300 salariés, qui sont très peu représentées dans la région (comme au niveau national).

Dans la base D@ccord, le nombre de textes déposés, rubrique « emploi », sous-rubrique « GPEC³ », est en constante progression depuis 2008 dans la région [> 1](#) : sur la période 2020-2022, 107 textes ont été déposés, contre 87 sur la période 2008-2010. Cela représente 6% des accords déposés sur la thématique au niveau national⁴.

1 Nombre de textes « GEPP-GPEC » déposés en Provence-Alpes-Côte d'Azur



Note : La recherche a été effectuée sur le nombre de textes cumulés tous les 3 ans
Source : Base D@ccord

¹ Pour en savoir plus : [Les bilans annuels de la négociation collective 2023 en Paca](#)

² Les unités qui ont déposé l'accord peuvent être une entreprise mono-établissement, l'établissement siège d'une entreprise multi-établissements, un établissement d'une entreprise, elles peuvent appartenir à un groupe, ou à une Unité Economique et Sociale : le terme « entreprise » utilisé dans l'étude fait référence à toutes ces entités.

³ La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 a introduit l'obligation sous trois ans de négocier la mise en place d'un dispositif de GPEC dans les entreprises d'au moins trois cents salariés.

⁴ Pour en savoir plus : [Le bilan de la négociation collective en 2023 - Rapport de la DGT](#)

■ La GEPP, un outil essentiel pour déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise

Le diagnostic interne : un préalable incontournable qui mobilise les outils RH

> L'objectif premier est d'anticiper les risques sur les emplois

Dresser un état des lieux est une étape incontournable pour débiter le dialogue social. La majorité des textes de notre échantillon mentionnent ainsi la nécessité de réaliser un diagnostic qualitatif et quantitatif de l'emploi, des métiers et des compétences dans l'entreprise. Etabli au moyen de données collectives et individuelles, celui-ci permet de bâtir un inventaire des métiers et des compétences disponibles et de ceux nécessaires dans le cadre des évolutions des activités de l'entreprise, de son secteur et de son environnement. Il mobilise différents outils, en fonction de la taille et des caractéristiques de l'entreprise.

La **cartographie par famille de métiers** est l'outil RH le plus souvent cité dans les accords étudiés. Elle est définie comme un ensemble de représentations d'une nomenclature de métiers organisés par familles et sous-familles, afin d'identifier les métiers dit « sensibles », « fragiles », « prioritaires » ou encore « en transformation », ainsi que les métiers « stables » ou « en croissance ». La description prospective des métiers peut également fournir des données utiles à la GEPP. En Paca, dans certaines grandes entreprises des secteurs de l'Immobilier et de la Fabrication de parfums, il est par exemple prévu d'établir une méthodologie commune applicable à l'ensemble des directions, afin de construire une cartographie précise de l'ensemble des filières.

D'autres outils RH sont également utilisés par les partenaires sociaux pour identifier les potentielles mobilités, tels que le **référentiel des compétences transversales ou transférables** vers d'autres métiers ou d'autres sites/services. Les études et informations émanant des **observatoires professionnels et territoriaux**⁵ apportent des éléments complémentaires émanant notamment de la branche professionnelle sur l'évolution des métiers. Sont en outre nécessaires à la définition des orientations stratégiques les informations fournies par le **bilan social**, ainsi que l'ensemble des informations existantes pour le diagnostic comme celles issues de la **Base de données économiques, sociales et environnementales** (BDESE). Enfin, la **pyramide des âges** permet de faire un état des lieux des effectifs grâce à la répartition par sexe et tranche d'âge, ou encore une projection des départs à la retraite.

> Le rôle important des acteurs de la GEPP

Dans plus de la moitié des textes étudiés, les signataires soulignent le rôle crucial des acteurs de la GEPP dans leur entreprise.

La **Direction générale** « définit et met en place les objectifs du Groupe », le **manager** « fait remonter les besoins opérationnels de son activité », les **équipes RH** « accompagnent la mise en

œuvre de la démarche d'anticipation et de prévision en matière de gestion des emplois et des compétences ». Quelques accords mentionnent les missions spécifiques du « **Human resources business partner** » (HRBP, Responsable du développement des ressources humaines), en lien direct avec le terrain, qui identifie et anticipe les besoins et organise un recrutement adéquat.

Les **Instances représentatives du personnel** jouent aussi un rôle clé : elles sont informées et consultées sur la marche générale de l'entreprise (article [L2312-24](#) et suivants du Code du travail), plus particulièrement lors de la mise en œuvre de la GEPP, et contribuent à l'évaluation du dispositif, notamment dans le cadre de commissions spécifiques obligatoires dans les entreprises de plus de 300 salariés. Elles peuvent avoir des dénominations différentes en fonction des accords, comme notamment la « **commission formation** » du Comité social et économique (dont les attributions sont définies dans l'article [L2315-49](#) du Code du travail) ou la « **commission GPEC** ». Cette dernière, mentionnée dans la moitié des accords, est chargée de concevoir des plans d'action et d'en piloter la mise en œuvre. Ces commissions sont le plus souvent présidées par un représentant de la direction, parfois assisté d'un membre de la DRH, ainsi que de représentants du personnel. *A minima*, les consultations obligatoires du CSE sont annuelles (article [L2312-26](#) du Code du travail), mais un accord d'entreprise peut prévoir des dispositions différentes relatives au calendrier social des consultations du CSE sur ce sujet.

Le **salarié** est l'acteur essentiel de la GEPP : « *Le Collaborateur est acteur de son parcours, il doit pouvoir faire des choix d'orientations si son emploi est amené à évoluer ou plus généralement pour entretenir sa dynamique professionnelle et sécuriser son maintien dans l'emploi jusqu'à sa retraite. Sa proactivité est essentielle pour renforcer son employabilité et gérer son parcours professionnel.* » (Accord signé en juillet 2023, dans le secteur de la Fabrication de parfums, pour une durée de 3 ans, dans une entreprise employant près de 1 000 salariés.)

Un **observatoire des métiers internes** est cité dans ce même accord : « *co-piloté par les Responsables Ressources Humaines (RRH) de chaque direction et la DRH, il constituera le principal outil de la réalisation de la cartographie et de son actualisation. Il sera composé des différentes directions (managers et/ou directeurs), des RRH de chaque périmètre, d'un membre de la DRH ainsi que du Directeur.* »

Dans un accord, une « **commission utilisateurs** » est créée pour recenser les besoins des différents interlocuteurs : « *Les parties signataires du présent accord soulignent l'intérêt d'associer étroitement les utilisateurs au suivi des emplois intérimaires par le biais d'enquête sur les besoins couverts/non couverts, les compétences souhaitées dans le cadre du recours à l'intérim. Ils proposent de créer des instances consultatives de rencontre, nommées commissions utilisateurs, avec des représentants de la structure des représentants des directions des utilisateurs afin de recenser les besoins et mettre en place des actions spécifiques (recrutement, formation, événements)* » (Accord négocié dans le secteur des Agences de travail temporaire, pour une durée de 3 ans, dans une entreprise employant près de 1 000 salariés).

⁵ L'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 prévoit la mise en place, dans chaque branche, d'un « observatoire prospectif des métiers et des qualifications (OPMQ) », pour accompagner les entreprises. Les Opérateurs de compétences (Opcv) ont vu le jour à la suite de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Outre le financement de la formation professionnelle, ces organismes jouent un rôle crucial auprès des branches professionnelles en les assistant sur la GPEC et la création de nouvelles certifications professionnelles.

> Un accompagnement spécifique par des prestataires externes dans quelques cas

Plusieurs entreprises s'entourent d'un cabinet extérieur pour les aider à accompagner leur salarié dans la planification de leur projet professionnel (bilan de compétences, congé de mobilité, coaching...).

L'alinéa 5 de l'article [L2242-20](#) stipule que l'accord GEPP doit aussi contenir « *Les conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise ayant un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences* ». Plusieurs entreprises se sont conformées à ces dispositions en inscrivant *a minima* que l'entreprise « *mettra en œuvre les moyens nécessaires pour informer, chaque année, les entreprises sous-traitantes sur les orientations stratégiques pouvant avoir un impact sur les métiers, les emplois et les compétences des collaborateurs mis à dispositions de manière régulière au sein des sociétés du Groupe.* » (Accord signé en mars 2021, pour une durée de 4 ans dans le secteur du Commerce de gros de parfumerie, dans une entreprise employant plus de 800 salariés).

La GEPP face aux enjeux des transitions actuelles

Le travail de GEPP prend en compte le contexte dans lequel l'entreprise s'inscrit. La loi « Climat et Résilience » du 22 août 2021 fait de la transition écologique un enjeu majeur en matière de GPEC des salariés. A ce titre, elle incite les entreprises à anticiper les impacts de cette transition, en adaptant les métiers et en faisant évoluer les compétences de ses collaborateurs. Le Code du travail a intégré cette dimension écologique dans son article [L2242-20](#) qui stipule au 1^{er} alinéa « *la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment pour répondre aux enjeux de la transition écologique* ».

Dans notre échantillon, plusieurs textes mentionnent ainsi la mise en place d'un dispositif de GPEC pour répondre à la nécessité d'anticiper les évolutions des métiers face aux diverses transitions. Ces dernières ont été accélérées par la crise sanitaire et transforment notre société. Si la prise en compte de ces transitions peut différer d'un secteur à l'autre, elle répond aux mêmes besoins « *d'adapter les compétences à l'évolution de l'environnement pour garantir la pérennité de l'entreprise et de développer une visibilité de l'impact des évolutions technologiques, sociales, démographiques et économiques sur les métiers et les compétences requises.* » (Accord signé dans une entreprise employant entre 250 et 499 salariés dans le secteur des Activités immobilières, en janvier 2020 pour une durée de 3 ans).

Dans l'**Industrie**, et plus particulièrement la **Pétrochimie**, la transition écologique est « *au cœur des préoccupations* ». Ce secteur connaît en effet de profondes mutations liées au remplacement de l'énergie fossile par des énergies moins polluantes. Les accords négociés viennent étayer la politique générale applicable sans identifier spécifiquement les métiers ou familles de métiers concernés par la transition écologique. Des actions de sensibilisation sur la protection de l'environnement et l'écologie y apparaissent également.

Dans le **Nettoyage**, plusieurs actions sont mentionnées dans les accords afin de fournir un cadre de travail écoresponsable. On peut citer l'intégration de véhicules « propres » dans la

flotte de véhicules, le recours au télétravail pour diminuer les déplacements du personnel éligible, le remplacement des produits de nettoyage traditionnels par des produits écolabellisés afin de réduire le risque chimique, ou encore le conseil aux clients pour optimiser le tri et le recyclage de leurs déchets.

Dans l'**Administration publique**, à l'ère de l'intelligence artificielle, la transition informatique peut être vue comme un axe d'amélioration à travers la digitalisation des processus. C'est notamment le cas dans le cadre de l'évolution des métiers de ce secteur.

Dans les secteurs de la **Construction** et de l'**Immobilier**, les nouvelles normes de construction, telles que la réglementation environnementale (RE) 2020 notamment, ont été instaurées pour répondre aux contraintes environnementales (réchauffement climatique, réduction des gaz à effet de serre...). Parallèlement, les changements de comportement des clients « *liés à la montée de l'agressivité et des violences* » particulièrement dans « *le monde du logement social* », ont un impact sur les métiers en matière d'évolution des compétences et de gestion des relations clients.

Dans le secteur du **Transport routier et aérien**, les acteurs de la négociation soulignent que les savoir-faire et les expériences des collaborateurs sont une grande richesse et constituent un capital à faire fructifier. La GEPP relève de la responsabilité sociale de l'entreprise, car elle a pour finalité « *d'accompagner les collaborateurs dans leur progression professionnelle, en les aidant à demeurer à leur meilleur niveau de compétences* ».

Enfin, le secteur **Médico-social** fait face depuis quelques années à des contraintes économiques drastiques. Au regard de l'évolution des besoins de leurs publics, de la transformation du cadre législatif et réglementaire qui les encadre et du contexte budgétaire, les organismes gestionnaires d'établissements médico-sociaux sont de plus en plus nombreux à être concernés par la GPEC avec l'objectif de « *professionnalisation des travailleurs sociaux* ».

■ La GEPP favorise la mise en adéquation des attentes des salariés avec les besoins de l'entreprise

Les entretiens permettent d'instaurer un dialogue pour définir les projets professionnels et l'accompagnement adéquat

Souvent défini comme un moment privilégié de rencontre entre les souhaits d'évolution des salariés et les besoins de l'entreprise en lien avec ses orientations stratégiques, l'entretien est considéré comme un moment clé du parcours professionnel de chaque salarié. Il en existe plusieurs types : l'entretien professionnel, l'entretien annuel d'appréciation ou d'évaluation et l'entretien de départ.

> L'entretien professionnel est consacré aux perspectives d'évolution du salarié

Dans notre échantillon, 17 accords mentionnent les dispositions obligatoires quant à l'organisation des entretiens professionnels prévus par l'article [L6315-1](#) du Code du travail. Ce type d'entretien permet de fixer les objectifs professionnels et les moyens à mettre en œuvre pour l'année à venir. Il permet d'entretenir la motivation de chaque salarié,

d'identifier ses besoins d'accompagnement et/ou de formation, et de l'impliquer dans la construction et la gestion de son parcours. Il prépare le salarié à être acteur de son évolution professionnelle. Une partie est ainsi consacrée aux perspectives d'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualifications. A l'issue de l'entretien, un document est rédigé, avec copie remise au salarié.

En amont ou à l'occasion de cet entretien, l'employeur informe ses salariés de la possibilité de recourir à des services gratuits de [Conseil en évolution professionnelle](#) (CEP) (article [L6111-6](#) du Code du travail), dispensés par des opérateurs qui pourront l'aider à faire le point sur sa situation et ses compétences, ou encore l'accompagner dans ses projets professionnels. L'entretien doit aussi dorénavant comporter des informations sur l'activation du Compte personnel de formation (CPF) (article [L6323-1](#) et suivants du Code du travail) et les possibilités d'abondement que l'employeur est susceptible de financer (article [L6323-4](#) du Code du travail).

Chaque salarié doit être informé, dès son embauche, qu'il bénéficie tous les deux ans d'un entretien professionnel à l'initiative de son employeur, quelle que soit la taille de l'entreprise. Tous les six ans, l'entretien professionnel permet de faire un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Il est proposé systématiquement au salarié qui reprend son activité : retour de congé maternité, de congé parental d'éducation, d'une période de mobilité volontaire sécurisée, d'un congé d'adoption, d'un congé sabbatique, d'un arrêt de travail pour longue maladie prévu à l'article [L324-1](#) du Code de la sécurité sociale, au terme d'une période d'activité à temps partiel après un congé de maternité ou d'adoption, « avant » et « après » un congé de soutien familial, ou encore à l'issue d'un mandat syndical.

[La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018](#) permet qu'un accord collectif d'entreprise ou de branche puisse prévoir une périodicité différente. Cette possibilité a été par exemple appliquée dans le secteur des **Activités pour la santé humaine** afin de mettre en place des entretiens professionnels supplémentaires.

> L'entretien annuel d'évaluation est consacré à l'analyse des missions réalisées

Dans le cadre de son pouvoir de direction, l'employeur peut mettre en place l'entretien annuel d'évaluation ou « *de progrès* ». Ce dernier est un outil managérial non obligatoire, qui permet de faire le bilan de l'année écoulée : missions et activités réalisées au regard des objectifs fixés, difficultés rencontrées, points à améliorer, etc. Il constitue un temps d'échange entre l'employeur et le salarié. Il ne doit pas être confondu avec l'entretien professionnel réalisé dans le cadre de la formation professionnelle mais ils peuvent se tenir à la même date.

> L'analyse des entretiens permet de mettre en place une gestion des profils évolutive

La capitalisation des entretiens professionnels permet à l'entreprise d'asseoir son plan de développement des compétences et de mieux penser le lien entre sa stratégie économique et les aspirations et potentiels de ses salariés. La gestion des profils des salariés peut se construire en plusieurs étapes : l'évaluation des potentiels individuels (*people review*) et les échanges transverses entre directeurs (*staff review*).

Ces échanges pratiqués dans de grandes entreprises sont aussi l'occasion d'identifier et de classer les salariés : « *Les salariés "poly-compétents", en capacité de prendre "au pied levé" un poste majeur ou sensible de l'organisation ; les salariés "clés" (key people) dans l'organisation, dans le sens où ils détiennent des compétences uniques acquises par leur expérience ; les salariés à "haut potentiel", dans le sens où leur niveau de performance et de potentiel est très au-dessus de "la norme" ; les postes clés, postes indispensables à l'organisation. Réalisée chaque année, la People Review permet d'assurer cohérence et équité entre les directions* » ([Accord signé en janvier 2022, pour une durée de 3 ans, dans une entreprise employant plus de 1 000 salariés dans le secteur du Raffinage.](#))

La valorisation par la promotion à tout âge comme les « *processus de passage cadre* » sont décrits dans quelques accords. Plusieurs accords mentionnent la dimension importante dédiée à la détection des jeunes talents et à leur fidélisation dans leur structure. Par exemple, dans le secteur de la **Pétrochimie**, un programme spécifique (dit « *Graduate* ») comprenant des défis sportifs a pour objectif « *de développer un réseau professionnel interne entre jeunes diplômés de différents pays* ».

> L'entretien des salariés exerçant des responsabilités syndicales, une disposition obligatoire

L'entretien lié au déroulement de carrière des salariés exerçant un mandat syndical est une disposition obligatoire prévue par l'article [L2242-20](#). Elle est mentionnée dans près d'un accord étudié sur deux. Certains accords évoquent l'organisation d'entretien en début et fin de mandat. D'autres énoncent la possibilité pour ces salariés de faire valoir leurs compétences au travers de différentes certifications, afin d'acquérir de nouvelles qualifications et d'évoluer professionnellement.

La formation professionnelle, un outil majeur pour développer les compétences des salariés

> La formation des salariés est une obligation pour l'employeur

La [formation professionnelle](#) est à la disposition de tous les actifs. L'employeur a des obligations en la matière, notamment en ce qui concerne l'adaptation au poste de travail et le maintien dans l'emploi des salariés. Il peut également proposer des actions qui participent au développement des compétences (article [L6321-1](#) du Code du travail).

La mise en place d'une politique pluriannuelle de formation et de recrutement (généralement sur trois ans) permet d'assurer l'adaptation des compétences des salariés aux évolutions des métiers, ainsi qu'aux besoins stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Elle contribue également à une meilleure gestion de la productivité en comblant les lacunes de compétences. Certaines entreprises privilégieront ainsi la formation pour réaliser un recrutement en interne, tandis que d'autres opteront pour le recrutement externe afin de pourvoir certains postes ou compétences spécifiques non disponibles dans leur structure.

> Les dispositifs de formation prévus par le Code du travail sont inscrits dans un accord sur deux

Dans notre échantillon, seulement la moitié des accords mentionnent et/ou décrivent un plan de développement de compétences, visant à permettre aux salariés de se former tout au long de leur parcours professionnel. L'objectif est de

développer leurs compétences, d'accéder à un emploi, de se maintenir dans l'emploi ou encore de changer d'emploi. Certaines des actions de formation, recensées dans ce plan et mises en place par l'employeur pour ses salariés, sont obligatoires en application d'une convention ou de dispositions légales et réglementaires (article [L6321-2](#) du Code du travail). Plusieurs accords mettent en exergue l'obligation de formation générale à la sécurité (articles [L4121-1](#) et [L4121-2](#) du Code du travail).

Conformément aux dispositions prévues par la loi, différents leviers sont énumérés dans plusieurs accords d'entreprise et utilisés pour intégrer, maintenir et développer les compétences nécessaires aux métiers actuels et futurs. Ils constituent un élément déterminant de sécurisation des parcours professionnels et de promotion des salariés.

Ainsi, l'accès des salariés aux actions de formation professionnelle (article [L6313-1](#) du Code du travail) peut s'effectuer soit à l'initiative de l'employeur, le cas échéant, dans le cadre d'un plan de développement des compétences, soit à l'initiative du salarié de plusieurs façons possibles : en mobilisant son [compte personnel de formation](#) (CPF), dans le cadre de [projets de transition professionnelle](#) (PTP), de [bilan de compétences](#), de [validation des acquis de l'expérience](#) (VAE), ou encore sur ses fonds propres dans le cadre d'un contrat de formation professionnelle. Enfin, l'accès peut également se faire dans le cadre de l'alternance, *via* [les contrats de professionnalisation](#) et [les contrats d'apprentissage](#). La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a profondément changé le paysage de la formation professionnelle. Cette nouvelle ambition se caractérise par l'actualisation de certains dispositifs existants, comme le CPF (article [L6323-3](#) et suivants du Code du travail), mais aussi par la création de nouveaux dispositifs, tel que celui dédié à la reconversion et [promotion par l'alternance appelé \(Pro-A\)](#) (article [L6324-1](#) et suivants), qui remplace les périodes de professionnalisation et s'insère dans un contexte de fortes mutations du marché du travail. Par ailleurs, une place prépondérante est donnée à l'apprentissage qui est désormais ouvert jusqu'à l'âge de 29 ans révolus.

L'action de formation est un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. Il est désormais possible de réaliser des [formations en situation de travail](#) (FEST), en plus des formations en présentiel ou en tout ou partie à distance.

>Des efforts différenciés selon les secteurs d'activité

La distinction entre les accords s'effectue d'abord sur le contenu des formations qui s'adapte au secteur d'activité. Par exemple, certains accords évoquent des formations « *sur mesure adaptées aux besoins en compétences des salariés sur leur poste* » dans le secteur de la **Pétrochimie**, ou encore « *des parcours de formation pour les salariés en difficulté avec la langue française et l'utilisation des outils numériques* » dans le secteur de l'**Ingénierie, études techniques**. Dans le secteur de l'**Hébergement médico-social**, les orientations principales de la politique de la branche sont déployées au niveau local et rappelées dans l'accord d'entreprise.

D'autre part, les accords peuvent se différencier par les efforts déployés pour développer l'attractivité et fidéliser les

collaborateurs sur des métiers en tension. Par exemple, dans le secteur des **Activités pour la santé humaine**, un accord prévoit un co-financement d'actions de formation, 30 jours d'absence rémunérées pour leur réalisation dans le cadre du [compte personnel d'activité](#) (CPA), ou encore une journée de permanence des services RH, dédiée à l'accompagnement des projets de formation.

Enfin, des accords mentionnent des dispositions spécifiques et prioritaires pour les salariés occupant des métiers dit « sensibles », comme un abondement supplémentaire du CPF dans la limite de 300 euros si la durée de la formation excède les droits acquis, ou encore la possibilité de découvrir d'autres postes de travail dans le cadre d'un dispositif « *vis ma vie* » dans le secteur de l'**Industrie** notamment. Les salariés éligibles vont bénéficier d'un accompagnement spécifique leur permettant de mettre en œuvre un projet professionnel avec pour objectif la recherche d'une solution professionnelle stable et pérenne.

>Le financement de la formation est encadré par la loi

Les entreprises participent à la fois au [financement de la formation professionnelle](#) continue de leurs salariés, en consacrant un pourcentage minimum de leur masse salariale à des actions de formation, et au financement de l'apprentissage et des formations technologiques et professionnelles *via* la taxe d'apprentissage. Le taux de cette contribution dépend de l'effectif de l'entreprise et du secteur d'activité.

Dans quelques accords, des versements supplémentaires ont été prévus pour le financement de la formation. Ces versements peuvent avoir lieu dans le cadre d'un accord professionnel national. Les contributions conventionnelles supplémentaires de formation professionnelle sont versées aux [opérateurs de compétences](#) (Opco). L'entreprise peut également décider de faire des versements volontaires supplémentaires pour le financement de la formation.

Le recrutement et l'intégration, deux instruments phares de la gestion des emplois

Plusieurs entreprises ont compris qu'à l'ère du digital, l'usage des médias sociaux professionnels est incontournable, afin que les recrutements touchent un public *digital natives*⁶. Par ailleurs, certains accords soulignent l'importance de donner la priorité au recrutement interne à compétences équivalentes et d'avoir un processus de recrutement respectueux des règles de non-discrimination, promoteur d'égalité des chances, de diversification des profils et de mixité des métiers. La transversalité de la GEPP est également soulignée, en lien étroit avec la politique d'égalité professionnelle. Des dispositions en faveur du recrutement des travailleurs handicapés sont également développées dans plusieurs accords, en conformité avec les dispositions du Code du travail dans son article [L5212-13](#).

⁶ Le terme Digital Natives désigne la génération qui a grandi lors de l'émergence d'Internet et plus largement des outils numériques. En règle générale, on considère que les Digital Natives sont les personnes nées entre 1980 et 2000. Leur particularité est d'utiliser de façon naturelle les outils web et les nouvelles technologies.

> Des stratégies de recrutement variées

Pour faciliter le recrutement, l'accent est mis, en fonction des secteurs, soit sur la digitalisation des processus de recrutement, comme dans le secteur de l'**Administration publique**, soit sur le développement de la notoriété de l'entreprise, comme dans le secteur **Pétrolier** qui souffre généralement d'une image négative. Dans le secteur de l'**Ingénierie**, le compagnonnage est mis en place pour renforcer l'intégration des nouveaux salariés grâce à la transmission des savoirs et des compétences en valorisant principalement l'expérience des seniors chargés de l'accueil des nouveaux embauchés.

La cooptation est utilisée dans le secteur des **Activités immobilières** : « une prime revalorisée à 500€ brut est versée dans le cadre de la cooptation d'un candidat au recrutement présenté par un salarié de l'entreprise, à la suite d'une période d'essai concluante. ».

Des actions en faveur des jeunes sont mentionnées dans plusieurs accords notamment dans le secteur des **Transports et entreposage**, où sont créées des pépinières de jeunes diplômés pour constituer un vivier de recrutement. Des stratégies d'attractivité et d'intégration durable des talents sont déployées pour les fidéliser dans le secteur du **Commerce**, « avec des séminaires d'intégration " STAR TOUR " destinés à l'ensemble des collaborateurs du groupe en CDI ou CDD longue durée (6 mois minimum) » (Accord signé en mars 2021, pour une durée de 4 ans dans le secteur du Commerce de gros de parfumerie dans une entreprise employant plus de 800 salariés). Plusieurs entreprises vont proposer des kits, passeports d'intégration, livrets d'accueil présentant les différents métiers, ou encore une formation en e-learning obligatoire, notamment dans le secteur de la **Propreté**. Dans le secteur de l'**Industrie pharmaceutique**, des accompagnements individuels ou collectifs sont mis en place pour favoriser le développement des savoirs. Ceux-ci peuvent prendre la forme de séances de coaching animées par des prestataires externes, ou d'un accompagnement interne *via* le mentorat ou le tutorat, lors de la prise de poste par exemple.

> La promotion de l'alternance citée dans la moitié des accords

Près de la moitié des accords étudiés prévoient des dispositions relatives à la promotion de l'alternance. Dans certaines entreprises, l'alternance pour les salariés classés dans la catégorie socio-professionnelle « employés » est inscrite dans les plans de développement de compétences. La reconversion ou la promotion par alternance (Pro-A) vise notamment à faciliter un changement de métier ou de profession, l'obtention d'une promotion sociale ou professionnelle, *via* l'acquisition d'une certification professionnelle après une formation en alternance. Dans le secteur des **Activités pour la santé humaine**, un accord mentionne que cela permet « d'assurer la promotion professionnelle, pour les salariés occupant des métiers dans la classification employés (aide-soignant, brancardier, agent d'accueil...) » (Accord négocié en 2021 pour une durée indéterminée dans une clinique employant plus de 300 salariés).

Dans plusieurs accords, il est fait mention du [Certificat de qualification professionnelle](#) (CQP), certification créée et

délivrée par une branche professionnelle qui atteste de la maîtrise de compétences liées à un métier. Des dispositions relatives à la formation des tuteurs ou maîtres d'apprentissage volontaires et justifiant d'une expérience professionnelle adéquate sont inscrites dans les textes étudiés.

■ La GEPP favorise la transition professionnelle grâce à la mobilité

Plusieurs formes de mobilité existent

Les mobilités professionnelles peuvent prendre différentes formes. L'employeur peut proposer au salarié un congé de mobilité dans le cadre d'un accord collectif. Ce congé permet au salarié, s'il remplit les conditions requises, de préparer une reconversion professionnelle. Son objectif est de favoriser le retour à un emploi stable à l'issue du congé (article [L1237-18](#) du Code du travail). Pendant cette période, des mesures d'accompagnement, des actions de formation et des périodes de travail au sein ou hors de l'entreprise sont proposées au salarié. L'entretien constitue également un moment clé pour que le salarié exprime, auprès de son supérieur hiérarchique, son souhait de mobilité professionnelle ou géographique. Les offres sont généralement affichées sur le site de l'entreprise, avec le nom de l'interlocuteur du service ressources humaines susceptible de pouvoir informer le salarié intéressé.

La **mobilité professionnelle et géographique** est un levier supplémentaire visé dans plus de la moitié des accords étudiés, conformément aux dispositions du Code du travail (article [L2242-20](#)).

La **mobilité interne** à l'entreprise « constitue l'un des axes principaux de recrutement » dans plusieurs accords. Elle permet d'atteindre différents objectifs comme : « la mobilité transversale (concerne les mobilités réalisées au sein de l'entité actuelle ou intra-groupe sur un poste de qualification équivalente) ; la mobilité verticale (concerne les évolutions de périmètre sur une même filière métier ou poste, avec un accroissement du niveau de responsabilités) ; la mobilité internationale (concerne les mobilités effectuées au sein de l'une des filiales de notre groupe dans le monde). » (Accord signé en mars 2021, pour une durée de 4 ans dans le secteur du Commerce de gros de parfumerie, dans une entreprise employant plus de 800 salariés).

La **mobilité externe** permet à un salarié de s'engager dans une « reconversion professionnelle » et de « demander une période de mobilité volontaire sécurisée (article [L1222-12](#) du Code du travail). L'objectif est de permettre à un salarié d'exercer une activité dans une autre entreprise et de développer de nouvelles compétences tout en conservant son emploi dans l'entreprise d'origine. La mise en œuvre de cette période est subordonnée à l'accord de l'employeur. En cas de refus, celui-ci en exposera le motif » (Accord signé dans une entreprise employant plus de 1 000 salariés en janvier 2022 dans le secteur du Raffinage, pour une durée de 3 ans).

Dans un accord, il est fait référence à la **mobilité d'urgence** : « Dans le cas où un salarié est agressé et que ce dernier indique clairement à la direction ne plus vouloir reprendre ses fonctions sur son lieu de travail, tous les moyens seront mis en œuvre pour lui proposer une mobilité sur un autre groupe

dans les meilleurs délais. » (Accord signé, en janvier 2020, dans le secteur des Activités immobilières, dans une entreprise employant entre 250 et 499 salariés, pour une durée de 3 ans).

Le « **détachement temporaire interne** » peut être proposé aux salariés pour une durée de trois mois maximum, leur permettant d'acquérir de nouvelles connaissances : « Dans le cadre d'un remplacement temporaire d'un salarié ou d'une mission délimitée dans le temps, un salarié peut bénéficier d'un tel détachement sur ce poste ou cette mission, dans l'ensemble de la société. » (Accord signé en septembre 2023, dans le secteur du Commerce de détail de journaux et papeterie, dans une entreprise employant plus de 500 salariés pour une durée d'un an).

Enfin, le **prêt de main-d'œuvre à but non lucratif** peut être utilisé pour conforter un projet d'évolution professionnelle. Par exemple, afin de favoriser les transitions professionnelles, les salariés qui le souhaitent pourront, pour une période de test qui ne pourra excéder deux ans « travailler dans une autre entreprise du Groupe ou du réseau d'employeurs Espace MAPP⁷ dans lequel la société est adhérente. A l'issue de cette période de test, le salarié pourra soit retrouver un poste de coefficient et salaire identiques au sein de la société, soit si l'opportunité existe et qu'il le souhaite, quitter la société et rejoindre définitivement la société au sein de laquelle il a effectué la période de test. » (Accord signé en juillet 2023, dans le secteur de la Fabrication de parfums, pour une durée de 3 ans dans une entreprise employant près de 1 000 salariés).

Des mesures d'accompagnement adaptées dans le cadre de la mobilité

Des mesures d'accompagnement adaptées à chaque situation et à chaque profil peuvent être déployées : accompagnement des managers d'origine et d'accueil, nomination d'un référent, visite préalable du site d'accueil, aide à la recherche d'un logement, congé pour déménagement, prise en charge des frais (...). Dans le secteur du Commerce, « les frais de déménagement seront directement pris en charge par la société, après production de trois devis par le salarié à hauteur de 6 000 € HT maximum. » (Accord signé en mars 2021, pour une durée de 4 ans dans le secteur du Commerce de gros de parfumerie employant plus de 800 salariés).

Une fois sa période de mobilité achevée, le salarié peut retourner de plein droit dans son entreprise d'origine. Il reprend son précédent emploi ou un emploi similaire assorti d'une qualification et d'une rémunération au moins équivalentes, ainsi que le maintien de sa classification. Il peut bénéficier également d'un entretien professionnel. Lorsque le salarié choisit de ne pas réintégrer son entreprise d'origine au cours ou au terme de la période de mobilité, son contrat de travail peut être rompu. Les accords vont se différencier sur l'attribution ou non d'une indemnité de fin de contrat. Celle-ci peut être considérée comme une démission ne donnant droit à aucune indemnité, ou prendre la forme d'une rupture conventionnelle. (Accord signé en octobre 2020 dans le secteur du Commerce de gros de produits pharmaceutiques, dans une entreprise de plus de 500 salariés).

Plusieurs entreprises accompagnent l'évolution professionnelle

des collaborateurs volontaires ayant des projets professionnels externes à l'entreprise comme la création d'entreprise, conformément aux dispositions de l'article [L3142-105](#) du Code du travail : « Le salarié qui crée ou reprend une entreprise a droit, sous réserve d'une condition d'ancienneté dans l'entreprise(...) soit à un congé ; soit à une période de travail à temps partiel. »

La GEPP peut mettre en lumière les déséquilibres entre les effectifs existants et les besoins opérationnels de l'entreprise

Dans un environnement économique en constante évolution, des déséquilibres peuvent apparaître entre les effectifs existants et les besoins opérationnels de l'entreprise. Certains accords prévoient des dispositions relatives à la mobilité organisationnelle, afin de répondre aux besoins liés au fonctionnement de l'entreprise, ou en vue de préserver ou de développer l'emploi. L'article [L2242-20](#) du Code du travail définissant le contenu obligatoire d'un accord GEPP prévoit dans son alinéa 2 « le cas échéant, les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise prévue à l'article [L2254-2](#) (...) ».

Rappelons que l'article [L2254-2](#) définit ce que peut contenir un [accord de performance collective](#). La spécificité de ce dernier réside dans son articulation avec le contrat de travail : ses clauses de l'accord se substituent aux clauses contraires et incompatibles du contrat de travail, avec l'accord du salarié. En cas de refus du salarié, celui-ci peut être licencié pour un motif *sui generis* (c'est-à-dire fondé sur le refus de l'accord). Dans ce cas, il bénéficie d'un abondement exceptionnel de son compte personnel de formation (CPF).

Deux entreprises de notre échantillon mentionnent la possibilité de recourir à un Accord de performance collective (APC). La première a signé un accord intitulé « Accord collectif relatif à la gestion des emplois et des parcours professionnels, ainsi que sur la mixité des métiers des salariés des établissements incluant un accord de performance collective pour un établissement ». La mobilité est au cœur de cet accord GEPP impactant potentiellement 35 postes (Accord signé en janvier 2023 dans le secteur de la Construction, dans une entreprise de plus de 1 200 salariés). La seconde entreprise fait référence aux dispositions relatives à l'APC et mentionne « la pertinence de recourir au dispositif de [ruptures conventionnelles collectives](#) » (Accord signé en juillet 2023 dans le secteur Fabrication de parfums, dans une entreprise de plus de 1 000 salariés). Un accord collectif peut en effet prévoir une rupture conventionnelle collective, permettant de rompre des contrats de travail sur la base du volontariat, sans recourir à un licenciement pour motif économique, pour atteindre les objectifs de suppression d'emplois fixés durant la période déterminée par l'accord.

⁷ Né en 2004, l'Espace MAPP est un groupement de grandes entreprises de la région Sud, à dimension internationale

Focus sur la GEPP dans les entreprises de moins de 300 salariés : huit entreprises ont signé un accord de transition collective

Les entreprises de moins de 300 salariés n'ont pas l'obligation de négocier un accord GEPP. Elles peuvent réaliser un accord unilatéral après information/consultation du CSE lorsqu'il existe, afin de lister les emplois fragilisés dans l'entreprise. S'il n'y a pas de CSE, l'employeur informe ses salariés, par tout moyen. Co-construit avec les organisations syndicales et patronales, le dispositif Transitions collectives - aussi appelé Transco - a pour but d'aider les employeurs et les salariés à faire face aux mutations qui peuvent impacter le modèle et l'activité de leur entreprise. Il s'adresse aux entreprises en perspective de développement et à celles en mutation (évolution de l'organisation du travail, transition technologique, etc.). Il favorise la mobilité des salariés positionnés sur des métiers fragilisés.

Le réseau des DARP (délégués à l'accompagnement des reconversions professionnelles) a pour mission, aux niveaux départemental et régional d'accompagner les entreprises concernées par les mutations économiques et de faciliter la mise en place de solutions, en mobilisant notamment le dispositif Transitions collectives. L'instruction du 7 février 2022 relative au déploiement de ce dispositif comprend des dispositions favorisant l'accès des PME et le déploiement d'un dispositif complémentaire, dénommé Transco-congé de mobilité. L'État prend en charge tout ou partie de la rémunération des salariés (y compris les charges sociales légales et conventionnelles) et du coût pédagogique des formations certifiantes d'une durée maximale de 24 mois. Cette prise en charge de l'État dépend de la taille de l'entreprise et du volet de Transitions collectives choisi.

Dans notre échantillon de textes étudiés, 8 entreprises dont l'effectif est inférieur à 300 salariés (7 ont moins de 11 salariés et 1 entreprise a moins de 100 salariés) ont signé un accord type de transition collective. La trame de fond est un accord type du Ministère du travail « Accord relatif à la mise en œuvre du dispositif « Transitions collectives » / la gestion prévisionnelle des transitions professionnelles au sein de l'entreprise X ». Les emplois fragilisés dans ces accords sont très variés :

- Des travailleurs sociaux, dans le secteur de l'Hébergement médico-social ;
- Un commercial dans le secteur de l'Agriculture, sylviculture et pêche ;
- Un responsable ressources humaines dans le secteur des Activités immobilières ;
- Un responsable industriel dans le secteur de la Construction ;
- Un responsable développement international et un vendeur dans le secteur du Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles ;
- Une aide assistante maternelle non diplômée, du personnel enseignant et du personnel d'entretien et de maintenance non diplômés dans le secteur des Autres activités de services.

Les situations et les perspectives économiques mentionnées diffèrent peu d'un accord à l'autre. Le plus souvent, il est question des répercussions économiques majeures, impactant la production.

La GEPP rentre dans le cadre des négociations obligatoires administrées, incitant fortement les entreprises à négocier sous peine de sanction pécuniaire. De manière récurrente, l'analyse des accords permet de mettre en lumière que la majorité d'entre eux se contentent souvent de rappeler les obligations légales de l'employeur ou les droits minimums et légaux que peuvent mobiliser les salariés. Ces accords, dits « perroquet⁸ », répètent la réglementation.

Néanmoins, à la différence d'autres thématiques de négociation, la GEPP concerne les métiers et les emplois, ce qui lui confère un caractère plus tangible. Elle nécessite des adaptations spécifiques par secteur d'activité, notamment pour fidéliser ou attirer les talents et accroître ainsi les performances des entreprises. De plus, dans quelques

secteurs, notamment ceux qui concentrent le plus de métiers en tension, les budgets alloués à la formation sont ainsi parfois augmentés.

Concernant les enjeux de la transition écologique et énergétique, les entreprises s'en saisissent timidement de manière différenciée en fonction des secteurs.

En prolongement de cette analyse, il reste à observer la mise en application réelle de ces accords dans les entreprises, afin de mesurer l'efficacité auprès des acteurs concernés : cela milite pour des travaux monographiques à venir.

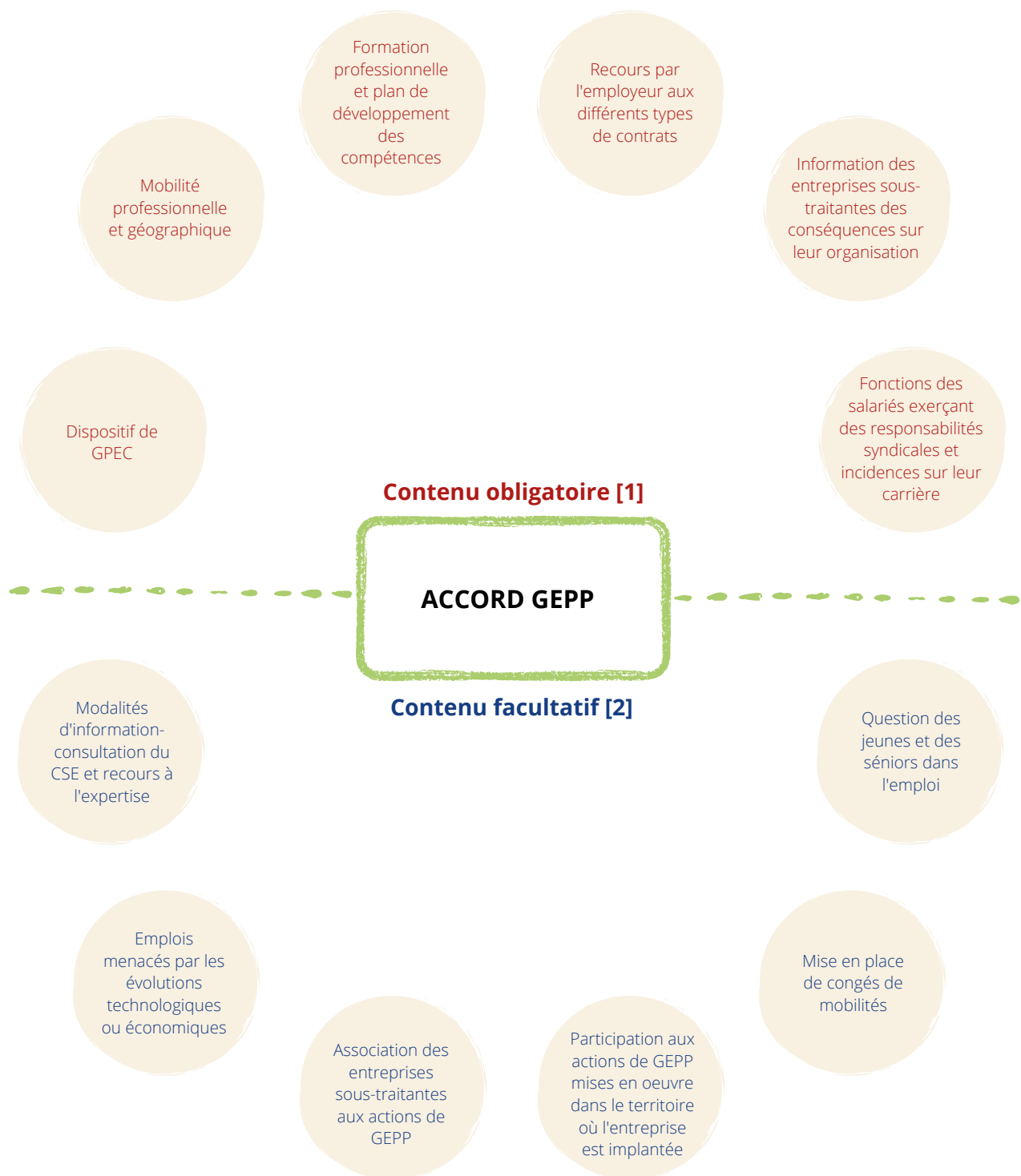
⁸ Selon la formule de Frédéric Gêa, Professeur de droit privé à l'Université de Lorraine, lors de la journée d'étude de la Dares « Analyser les accords d'entreprise : enjeux, méthodes, limites » du 19 novembre 2024.

Mounia Saadaoui

Encadré 1 : Le cadre juridique de la négociation obligatoire de la GEPP

Le cadre juridique de la négociation obligatoire de la GEPP contient des dispositions obligatoires prévues par l'article [L2242-20](#) du Code du travail et des dispositions facultatives mentionnées dans l'article [L2242-21](#). Dans les textes étudiés, les acteurs de la négociation mentionnent indistinctement les dispositions obligatoires et facultatives. Les dispositions facultatives viennent le plus souvent compléter les dispositions obligatoires.

Contenu d'un accord GEPP



¹ Article [L2242-20](#) du Code du travail

² Article [L2242-21](#) du Code du travail

Source : Dreets Centre-Val de Loire (2022), « *Négocier sur la Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)* », Newsletter n°22, mars

Encadré 2 : Précisions méthodologiques

Les données de cette étude sont issues de la base D@ccord qui répertorie les accords d'entreprise déposés par les unités dépositantes¹ dans le cadre de leur obligation légale. Une requête a été effectuée dans cette base entre le 01/01/2020 et le 31/12/2023 en Paca, dans la rubrique « emploi » (groupe de thème niveau 2), sous-rubrique « GPEC ». Cette recherche a permis d'identifier 123 occurrences :

- 84 intègrent dans leur titre les sigles « GEPP » ou « GPEC » (ces deux sigles sont employés souvent indistinctement par les signataires) ;
- 25 portent sur la Négociation annuelle obligatoire (NAO) en général et réservent un paragraphe à la GEPP parmi les autres thèmes obligatoires ;
- 14 portent sur d'autres thématiques comme l'activité partielle, les Plans de sauvegarde de l'emploi ou encore la Qualité de vie au travail (QVT).

Parmi les 84 occurrences qui intègrent dans leur titre « GEPP » ou « GPEC », 8 entreprises ont négocié plusieurs textes relatifs à la GEPP dans la fenêtre temporelle de recherche (7 numéros de Siret apparaissent 2 fois et 1 apparaît 3 fois) :

- 5 avenants ont été signés, soit pour apporter des précisions relatives à la prévention de la pénibilité ou aux congés de mobilité, soit pour reconduire le dernier accord pendant la durée des nouvelles négociations avec parfois l'appui d'un cabinet extérieur ;
- Dans 2 entreprises, les acteurs de la négociation ont signé des accords avec une durée déterminée, respectivement d'un an et trois ans. Les nouvelles négociations ont eu lieu pendant la période temporelle de recherche de cette étude ;
- Enfin, 1 entreprise a signé 2 PV de désaccord en 2020 et 2021 ; le désaccord concerne des dispositions relatives aux possibilités d'évolution des salariés.

La moitié des textes déposés sont concentrés dans cinq secteurs d'activité : Activités de services administratifs et de soutien, Activités pour la santé humaine, Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement, Transports et entreposage et Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles.

Pour réaliser la présente analyse, une restriction sur 30 textes a été effectuée de façon aléatoire : 22 textes signés dans les entreprises de 300 salariés et plus, qui constituent le cœur de cette étude, et 8 textes signés dans les entreprises de moins de 300 salariés (> **Focus**).

L'obligation légale de négocier un accord GEPP ne concerne en effet que les entreprises de 300 salariés et plus, ainsi que les entreprises et groupes d'entreprises de dimension communautaire comportant au moins un établissement ou une entreprise d'au moins 150 salariés en France. Toutefois, 20 entreprises ayant un effectif salarié inférieur à 50 ont été identifiées dans notre recherche initiale. Plus de la moitié d'entre elles ont un lien avec de grandes entreprises appartenant au même secteur, ou appartiennent à une structure multi-établissements ou à un groupe international. Elles disposent ainsi de l'expertise RH leur permettant de bénéficier d'un accord GEPP. 8 d'entre elles ont signé un accord de transition collective.

Avertissement :

Cette étude est établie par la Dreets sur la base des textes déposés par les entreprises dans le cadre de leur obligation de dépôt légal des accords. Il n'épuise pas la totalité du champ de la négociation collective d'entreprise. *A fortiori*, il ne rend pas compte de la plénitude du dialogue social.

Cette étude ne porte pas sur les dispositions relatives aux seniors contenues dans les accords, car elles ont fait l'objet d'une étude dédiée : « Etat des lieux du dialogue social sur les seniors en Paca ».

¹ Les unités qui ont déposé l'accord peuvent être une entreprise mono-établissement, l'établissement siège d'une entreprise multi-établissements, un établissement d'une entreprise, elles peuvent appartenir à un groupe, ou à une Unité Economique et Sociale : le terme « entreprise » utilisé dans l'étude fait référence à toutes ces entités

Téléchargez le fichier des illustrations de l'étude contenant les extraits des accords analysés :



Retrouvez toutes les publications du Service études, statistiques et évaluation sur le site de la Dreets Provence-Alpes-Côte d'Azur : <https://paca.dreets.gouv.fr/les-publications>

Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités Provence-Alpes-Côte d'Azur

23/25, rue Borde, CS 10009 - 13285 Marseille Cedex 08 - Tél. : 04 86 67 32 00

Directeur de la publication : Sébastien Debeaumont

Chef du service études, statistiques et évaluation : Rémi Belle - remi.belle@dreets.gouv.fr

Réalisation : Mounia Saadaoui - mounia.saadaoui@dreets.gouv.fr

Conception : www.agora-communication.fr