

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<sup>er</sup> janvier 2020 et le 31 décembre 2023

### Extraits des accords

Dans ce document figurent les extraits des accords analysés afin d'illustrer par des exemples précis les différentes thématiques abordées.

#### Table des matières

- La GEPP, un outil essentiel pour déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise..... 2
  - Le diagnostic interne : un préalable incontournable qui mobilise les outils RH ..... 2*
  - La GEPP face aux enjeux des transitions actuelles ..... 5*
- La GEPP favorise la mise en adéquation des attentes des salariés avec les besoins de l'entreprise 7
  - Les entretiens professionnels permettent d'instaurer un dialogue pour définir les projets professionnels et l'accompagnement adéquat..... 7*
  - La formation professionnelle, un outil majeur pour développer les compétences des salariés ..... 10*
  - Le recrutement et l'intégration, deux instruments phares de la gestion des emplois..... 13*
- La GEPP favorise la transition professionnelle grâce à la mobilité..... 16
  - Plusieurs formes de mobilité existent ..... 16*
  - Des mesures d'accompagnement adaptées dans le cadre de la mobilité ..... 17*
  - La GEPP peut mettre en lumière les déséquilibres entre les effectifs existants et les besoins opérationnels de l'entreprise ..... 18*

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

Dans le cadre de la GEPP, la définition des orientations stratégiques de l'entreprise nécessite de réaliser un double état des lieux : un diagnostic au sein de l'entreprise (diagnostic interne) et un diagnostic au sein de l'environnement dans lequel elle évolue (pour faire face aux transitions actuelles).

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

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

- La **cartographie par famille de métiers** est l'outil RH le plus souvent cité :  
« Elle va permettre d'identifier des catégories d'emploi notamment considérés comme prioritaires pour garantir le maintien dans l'emploi, avec une attention particulière portée aux collaborateurs(trices) occupant un emploi en transformation, et donc considéré-e-s comme prioritaires. Elle prend appui sur l'émergence de nouveaux métiers et de nouvelles compétences et s'assure de leur bonne intégration dans l'environnement de l'entreprise, tout en faisant évoluer certains emplois dont la transformation s'avère nécessaire. » (Accord signé en septembre 2023 dans le secteur du Commerce de détail de journaux et papeterie en magasin spécialisé, dans une entreprise employant plus de 500 salariés pour une durée d'un an).
- Le **référentiel des compétences transversales ou transférables** vers d'autres métiers ou d'autres sites/services est utile pour identifier les potentielles mobilités :  
« A cette cartographie d'emplois est associée une cartographie des compétences permettant de définir le requis en termes de savoir (connaissance théorique), de savoir-faire (capacité à réaliser des tâches) et de savoir-être (comportement professionnel à tenir), pour chaque poste. Le fait de référencer les compétences requises pour chaque poste et chaque emploi permet d'identifier les compétences transverses à une famille de métier et/ou transférables à une autre famille de métier. Chaque collaborateur pourra ainsi avoir une notion des aires de mobilité possibles pour chaque emploi. Les cartographies des emplois et des compétences sont analysées et actualisées régulièrement pour : identifier les compétences déterminantes pour les besoins futurs de l'entreprise, que nous nommerons : compétences clés ; prendre en compte des évolutions nécessaires à l'adaptation des emplois aux besoins de la stratégie. » (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).
- Les **études et informations émanant des observatoires professionnels<sup>1</sup> et territoriaux**, apportent des éléments émanant notamment de la branche professionnelle sur l'évolution des métiers :  
« Concernant l'observatoire des métiers, cela se traduit par une veille sur les travaux menés par la branche professionnelle sur l'évolution des métiers du logement social, une cartographie des métiers qui permet d'identifier les passerelles d'un métier à l'autre et les compétences associées, une commission emploi qui analyse les emplois, les cotes et identifie les compétences clés. » (Accord signé dans une entreprise employant plus de 300 salariés, signé en décembre 2022 pour une durée de 3 ans dans le secteur de l'Immobilier).
- 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)** « Cette dernière source d'information contient des indicateurs économiques et commerciaux en lien avec les domaines utiles à la définition des orientations stratégiques. » (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).

<sup>1</sup> L'accord national interprofessionnel (Ani) (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. Un des outils souvent investis dans le cadre de ces OPMQ est la réalisation de cartographie des métiers. Les Opérateurs de Compétences (Opco) ont vu le jour suite à 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 Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et la création de nouvelles certifications professionnelles.

- La **pyramide des âges** permet enfin 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 » (Accord signé en octobre 2021, dans le secteur de l'Administration publique, structure employant plus de 1 000 salariés, pour une durée de 3 ans).

#### > Le rôle important des acteurs de la GEPP

Dans plus de la moitié des textes étudiés, les signataires soulignent le rôle important 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 **HRBP** (Human resources business partner) : « En lien direct avec l'opérationnel, il doit alors veiller à la qualité du recrutement, anticiper au mieux les besoins et avoir une bonne compréhension des métiers pour proposer des candidats adéquats. » (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).
- Les **Instances représentatives du personnel** ont un rôle clé : « Au-delà de leurs attributions légales en termes d'information et de consultation sur la marche générale de l'entreprise, l'emploi et la formation, elles sont tenues informées de la mise en œuvre de la GEPP et contribuent à l'évaluation du dispositif, notamment dans le cadre de la Commission formation du CSE ».

Dans la moitié des accords, est constituée une **Commission GPEC** :

« Présidée par un représentant de la direction, assisté d'un membre de la DRH. Pour l'efficacité des échanges, elle est composée dès la signature de l'accord de quatre personnes désignées par les élus du Comité social et économique et d'un représentant de chaque organisation syndicale représentative. Elle tient lieu d'Observatoire des métiers. Cette commission est une force de proposition, une instance de concertation. Lieu de réflexion, d'échange et de contact avec les observatoires de branche, elle doit disposer d'un système de veille prospective sur les évolutions quantitatives et qualitatives des métiers et d'identification des emplois en sensibilité afin de mettre en œuvre des actions adaptées. A ce titre, la sensibilité des emplois s'analyse au regard de leurs fortes variations soit quantitatives (volume d'effectifs), soit qualitatives (nature des activités, des compétences). » (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 un accord, il est fait mention du calendrier social des **consultations du CSE** sur ce sujet : « Afin de permettre aux représentants du personnel d'avoir une bonne approche des enjeux et des perspectives stratégiques de l'entreprise, il est convenu de mettre en œuvre les modalités suivantes d'information et de consultation du Comité Social et Economique. Il sera informé 2 fois par an, au plus tard en septembre (pour les orientations stratégiques de l'entreprise) et au plus tard en juin (sur la politique sociale, dont les orientations formation). Le CSE sera ainsi consulté sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'environnement, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages. » (Accord signé en juillet 2023, dans le secteur de la Fabrication de parfums et de produits pour la toilette, pour une durée de 3 ans dans une entreprise employant près de 1 000 salariés).
- 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 et de produits pour la toilette, 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 Responsable Ressources Humaines de chaque direction et la DRH, constituera le principal outil de la constitution 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 ».
- Une « **Commissions 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, évènements) » (Accord négocié pour une durée de 3 ans, dans le secteur des Activités de services administratifs et de soutien (agences de travail temporaire) dans une entreprise employant près de 1 000 salariés).

#### >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...) :

« Dans le cadre de ses réflexions, il pourra bénéficier du support du cabinet spécialisé dans l'accompagnement professionnel, permettant de définir le contenu du congé de mobilité, en adéquation avec son projet professionnel et des mesures de mobilité externe prévues par le présent accord. » (Accord signé en avril 2023 pour une durée de 3 ans dans le secteur des Transports routiers de fret interurbains, dans un établissement employant plus de 50 salariés, appartenant à un grand groupe international).

« Le Point Information Conseil (Pic) a pour vocation d'accueillir tous les salariés qui le souhaitent en vue de répondre à leurs interrogations, les informer et les accompagner dans leur réflexion sur leur parcours professionnel. Ce Pic sera mis en place dans les locaux de l'entreprise pendant toute la durée d'application du présent accord (et des mesures pour lesquelles une durée supérieure serait prévue).

Le Pic sera animé par les représentants du prestataire désigné à cet effet. Un numéro téléphonique dédié sera mis à disposition des salariés afin de leur permettre de prendre directement des rendez-vous auprès des contacts, rendez-vous qui pourront se faire soit à l'extérieur de l'entreprise, soit dans un espace réservé à l'intérieur de l'entreprise. » (Accord signé en septembre 2023 dans le secteur du Commerce de détail de journaux et papeterie en magasin spécialisé, dans une entreprise employant plus de 500 salariés).

#### >L'information des sous-traitants est obligatoire

L'alinéa 5 de l'article [L2242-20](#) précise 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 et de produits de beauté, 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.

#### ➤ **Dans le secteur de l'Industrie, la transition écologique est au cœur des préoccupations**

L'Industrie et plus particulièrement celle de la Pétrochimie connaît de profondes mutations liées au remplacement de l'énergie fossile par des énergies moins polluantes.

*« Depuis quelques années, la protection de l'environnement est au cœur des préoccupations ce qui conduit progressivement au rejet de l'énergie fossile au profit de l'électrique et l'hydrogène. La GEPP est un outil permettant d'accompagner ces mutations. La transition énergétique et la protection de l'environnement impactent considérablement le secteur de l'industrie. La GPEC vise ainsi à adapter à court et moyen termes, les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie de l'entreprise et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social, juridique. Il s'agit d'une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement. Dans ce cadre, la direction a réalisé, préalablement à la négociation, un diagnostic qui a été présenté aux organisations syndicales et qui a permis de définir les axes de négociation. Cette analyse de la situation de l'emploi et des compétences a mis en évidence la nécessité d'anticiper les besoins en termes d'emplois et de compétences d'identifier le risque de pertes de compétences, d'assurer la transmission des savoirs, de bénéficier d'outils de gestion de carrière de prêter une attention particulière à la fin de carrière. » (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).*

Dans le secteur de l'Industrie chimique, on peut citer :

*Les signataires sont « conscients que les laboratoires évoluent dans un environnement de plus en plus changeant avec des enjeux technologiques forts, un environnement concurrentiel évolutif, dans un contexte de transition écologique, ils considèrent qu'il est de leur responsabilité commune d'anticiper les évolutions qui pourront toucher certains métiers, et d'accompagner le plus en amont possible ces évolutions, notamment par la mise en place d'une méthodologie et d'outils adaptés. Les grandes orientations de la formation pour cette entreprise : adopter une approche pour régénérer la planète. A ce titre, des animations et formations seront déployées aux collaborateurs pour les sensibiliser sur les enjeux environnementaux et écologiques, faisant partie intégrante de la stratégie du Groupe (exemple : fresque du climat). Sur la base du volontariat, des collaborateurs pourront à leur tour animer des fresques pour leurs collègues afin de créer une communauté en local. » (Accord signé en juillet 2023, dans le secteur de la Fabrication de parfums et de produits pour la toilette, pour une durée de 3 ans dans une entreprise employant près de 1 000 salariés).*

#### ➤ **Fournir un cadre de travail écoresponsable dans le secteur du Nettoyage**

Plusieurs actions sont mentionnées afin de fournir un cadre de travail écoresponsable :

*« Dans le cadre de cet accord, l'entreprise réaffirme sa volonté d'engagement dans le cadre de la transition écologique en définissant les axes d'amélioration qui accompagneront l'évolution de l'Entreprise avec une orientation politique affirmée au niveau des normes réglementaires et environnementales, en envisageant une évolution de l'offre de mobilité et de formations en engageant une réflexion sur de nouveaux comportements et en tenant compte des nouvelles attentes des clients et*



des collaborateurs. En effet, face aux enjeux climatiques, aux caractéristiques de nos activités nécessitant de nous déplacer au quotidien chez nos clients, et aux multiples évolutions réglementaires l'entreprise a mis en œuvre différentes actions dans le cadre de la mobilité durable dont notamment l'évolution responsable de la flotte de véhicules en diminuant le volume des véhicules diesels et en accélérant l'intégration des véhicules « propres ». (...). Dans ce cadre, l'entreprise souhaite également le recours au travail à distance avec pour objectif de minimiser le coût financier ainsi que l'impact environnemental des déplacements des salariés éligibles entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail. Dans le prolongement de cette mesure, les parties conviennent, afin de limiter les trajets, que soit fait une utilisation privilégiée de l'audioconférence et de la visioconférence, notamment lorsque le temps de réunion / rendez-vous est inférieur au temps de trajet. L'entreprise a mis en place une nouvelle solution de nettoyage, depuis 2 ans sur l'ensemble de ses agences, sur son cœur d'activité la prestation de propreté classique. Cette solution associe le remplacement des produits de nettoyage traditionnels par des produits ecolabellisés et biotechnologiques à la réutilisation des contenants plastiques. En effet, l'entreprise entend privilégier des solutions de propreté qui intègrent le respect de l'environnement, le respect de la santé, la performance et durabilité de l'action de nettoyage et la diminution des rejets chimiques aux effluents. L'entreprise intervient dans des prestations de conseils auprès de ses clients afin de leur permettre d'optimiser la gestion du tri et du recyclage de leurs déchets. Les corbeilles individuelles des bureaux sont supprimées pour être remplacées par des points d'apports volontaires collectifs. En supprimant les poubelles dans chaque bureau des collaborateurs, on diminue l'impact sur l'environnement en réduisant le nombre de sacs poubelles et donc le nombre de déchets plastiques. » (Accord signé en septembre 2021, pour une durée de 3 ans, dans le secteur Autres activités de nettoyage, dans une entreprise employant près de 3 000 salariés).

➤ **La transition technologique, axe d'amélioration dans l'Administration publique**

A l'ère de l'intelligence artificielle, plusieurs entreprises sont incitées à anticiper les conséquences de cette transition en adaptant les métiers et en faisant évoluer les compétences des employés :

« Ce nouvel accord traduit donc aussi la volonté de la structure de définir les axes d'amélioration qui accompagneront l'évolution de l'Organisme en prenant en compte notamment une transition technologique (digital, connectivité,) avec une orientation politique affirmée en envisageant notamment une évolution de l'offre de mobilité et de formation. » (Accord signé en octobre 2021, dans le secteur de l'Administration publique, dans une structure employant plus de 1 000 salariés, pour une durée de 3 ans).

➤ **Une transformation profonde dans le secteur de la Construction et de l'Immobilier**

« L'entrée en vigueur de la réglementation environnementale (RE)2020 au 1<sup>er</sup> janvier 2022 mise en place afin de lutter contre le réchauffement climatique et les émissions de gaz à effet de serre (GES) doit permettre au secteur du bâtiment de rejeter moins de carbone et de consommer moins d'énergie. » (Accord signé en janvier 2023, dans le secteur de Fabrication d'éléments en plâtre pour la construction, dans une entreprise employant plus de 1 000 salariés).

« Le monde du logement social est engagé dans une transformation profonde depuis plusieurs années, dont certaines dimensions ont des impacts significatifs et durables sur les métiers, les compétences et sur la gestion de la relation avec les clients. Ainsi, les exigences réglementaires continuent de se renforcer avec la prise en compte des contraintes environnementales et des nouvelles normes de construction, les métiers continuent de se diversifier avec des activités de gestion locative, de vente/ commercialisation, d'aménagement de quartiers...Les mutations comportementales des clients liées à la montée de l'agressivité et des violences requièrent une relation clientèle renouvelée, les évolutions des modes de travail avec la dématérialisation de certains processus demandent un accompagnement du changement auprès des salariés. Cette réalité multiple est pleinement prise en compte par l'Office et, pour en anticiper les effets sur les métiers, doit être intégrée dans les dispositifs de GPEC. » (Accord signé en janvier 2020, dans une entreprise employant entre 250 et 499 salariés, dans le secteur des Activités immobilières, pour une durée de 3 ans).

➤ **La responsabilité sociale soulignée dans le secteur du Transport**

« Aussi, la société s'attèle à gérer, de manière anticipée et préventive, ses ressources et compétences humaines en tenant compte des contraintes de son environnement et des exigences issues de la stratégie de l'entreprise. A ce titre, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences implique un échange avec les partenaires sociaux sur les politiques mises en œuvre par l'entreprise et un accord commun sur les mesures à prévoir pour accompagner les changements. Cette démarche relève de la responsabilité sociale de l'entreprise qui doit pouvoir conduire les adaptations nécessaires dans la continuité de l'emploi. Les mesures du présent accord a pour finalité d'accompagner les collaborateurs dans leur progression professionnelle, en les aidant à demeurer à leur meilleur niveau de compétences. » (Accord signé en avril 2023 pour une durée de 3 ans dans le secteur du Transports routiers de fret interurbains, dans un établissement employant plus de 50 salariés, appartenant à un grand groupe international).

➤ **Adapter les pratiques professionnelles aux exigences du cadre légal et résoudre les difficultés de recrutement sont des points importants dans le secteur de l'Hébergement médico-social**

« Les lois 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, obligent la professionnalisation des travailleurs sociaux. Elles sont encore renforcées par les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM publiées par décret le 15 mai 2007 qui ajoutent à l'obligation de professionnalisation le développement des savoirs et savoir-faire des travailleurs sociaux. » (Dans le secteur Hébergement médico-social et social et action sociale sans hébergement, structure employant, entre 500 et 999 salariés).

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

Une autre étape essentielle dans la GEPP est celle de la campagne des entretiens. Souvent défini comme un moment privilégié de rencontre entre les souhaits d'évolution du collaborateur 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.

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

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

[La loi du 5 septembre 2018](#) permet qu'un accord collectif d'entreprise ou de branche puisse prévoir une périodicité des entretiens différente de celle prévue par la loi. Ces possibilités de réaménager la temporalité des entretiens professionnels et de mettre en place des entretiens professionnels dits supplémentaires ont été appliqués :

« le salarié pourra solliciter par écrit le service des ressources humaines afin que soit organisé un entretien professionnel supplémentaire notamment s'il a un projet professionnel ou un besoin de formation particulier lié à un projet professionnel et de modifier de la temporalité des entretiens professionnels : Pour une meilleure efficacité et adaptabilité, compte tenu des contraintes et de la réalité de l'établissement, les parties consentent à réaménager la temporalité des entretiens professionnels. » (Accord négocié en 2021 pour une durée indéterminée dans le secteur des Activités pour la santé humaine, une structure employant plus de 300 salariés).

« L'entretien de développement professionnel sera organisé tous les ans à l'initiative de l'entreprise. » (Accord négocié en juin 2022, pour une durée de 18 mois, dans un établissement de 50 salariés, appartenant à un groupe international, dans le secteur de l'Industrie pharmaceutique).

La digitalisation des entretiens professionnels est citée :

« Désormais, le process des entretiens professionnels a été digitalisé au travers d'une application dédiée afin d'en simplifier et d'en fluidifier la réalisation. Les entretiens seront réalisés sur site sur la base d'un formulaire dématérialisé via une application mobile, également accessible sur ordinateur. En conséquence, le manager pourra disposer de l'ensemble des données relatives au collaborateur notamment de l'historique des entretiens, les formations suivies par le salarié... » (Accord négocié en janvier 2022 pour une durée de 3 ans, dans le secteur de l'Ingénierie, études techniques, dans une entreprise employant plus de 600 salariés).

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

L'entretien d'appréciation est un outil managérial qui permet :

« D'évaluer les performances et les compétences du salarié dans le poste qu'il occupe ; de dresser un bilan de la période écoulée au regard des objectifs fixés ; de définir ses objectifs pour l'année suivante. Il s'agit d'un moment privilégié d'échange entre le salarié et son manager, qui peut également servir à identifier un potentiel d'évolution ou de mobilité, un besoin de formation, s'inscrivant ainsi activement dans la politique de GEPP de l'Entreprise. » (Accord signé en janvier 2022 pour une durée de 3 ans, dans le secteur de l'Ingénierie, études techniques, dans une entreprise employant plus de 600 salariés).

La préparation de l'entretien est proposée au salarié :

« Le salarié dispose d'un livret intitulé " guide à l'usage des collaborateurs " et d'un exemplaire vierge du document support, de façon à préparer l'entretien qu'il aura avec son responsable hiérarchique. Ces documents sont accessibles sur le site intranet de la DRH. » (Accord signé en septembre 2022 pour une durée de 3 ans, dans le secteur des Activités pour la santé humaine dans une structure employant près de 3 000 personnes).

L'utilisation d'application digitale au niveau national centralise tous les entretiens :

« Parmi les outils de diagnostic figure un applicatif national permettant de réaliser les Entretiens annuels d'évaluation (EAE) et les Entretiens professionnels (EP). Compilant plusieurs thématiques, il permet de cibler la montée en compétences possible du collaborateur sur un ou plusieurs axes : évaluation des compétences, accompagnement (tutorat), objectifs futurs, demande de formations, les souhaits d'évolution. » (Accord signé, en octobre 2021, dans le secteur de l'Administration publique, dans une structure employant plus de 1 000 salariés, pour une durée de 3 ans).

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

La gestion des profils des salariés peut se construire en plusieurs étapes : les échanges transverses entre directeurs, l'évaluation des potentiels individuels, la détection des talents et la valorisation par la promotion à tout âge.

#### **✓ Echanges transverses entre directeurs (Staff review)**

Des échanges transverses se font entre directeurs et sont appelés « staff review » :

« L'occasion d'identifier : 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).

#### **✓ Evaluation du potentiel individuel (« people review »)**



La people review (ou Revue de personnel) est également utilisée dans l'objectif de détecter :

*« Les risques de départs, les souhaits d'évolution à court terme, les besoins d'accompagnement, de formation, les besoins de remplacement, les plans de succession dans le cadre d'un départ de collaborateur ». (Accord signé en avril 2023 pour une durée de 3 ans dans le secteur des Transports routiers de fret interurbains, dans un établissement employant plus de 50 salariés, appartenant à un grand groupe international).*

✓ **Détection des talents et valorisation de la promotion**

Plusieurs accords mentionnent la dimension importante dédiée à la détection des jeunes talents et à leur fidélisation dans leur structure :

*« Être capable d'identifier, de développer et de promouvoir les talents afin de les conserver, de les fidéliser sur le long terme et de pouvoir les positionner sur des postes clés pour assurer la relève du management et développer le réseau d'experts dont le Groupe a besoin. Un « talent managérial » est défini comme : « un(e) collaborateur(trice) présentant une série d'aptitudes, en termes d'atteinte de résultats, de respect de valeurs de l'entreprise, de connaissances, de volonté et de capacité à évoluer rapidement qui en font un collaborateur(trice) clé. Un talent doit pouvoir être positionné sur un ou plusieurs postes clés à occuper dans deux ans maximum ; « talent expert » est : un(e) collaborateur(rice), détenant des compétences ou connaissances très spécifiques dont le départ ou la mobilité mettrait en danger l'organisation. » (Accord signé en avril 2023 pour une durée de 3 ans dans le secteur des Transports routiers de fret interurbains, dans un établissement employant plus de 50 salariés, appartenant à un grand groupe international).*

Des programmes spécifiques comprenant des défis sportifs dédiés aux jeunes talents sont également cités :

*« Le groupe met en œuvre un programme dit « Graduate » s'adressant aux salariés jeunes diplômés ingénieurs. Ce dispositif permet aux jeunes à potentiel identifiés par le service RH d'accéder à un parcours présentant les différents business et dirigeants du groupe. L'objectif est de développer un réseau professionnel interne entre jeunes diplômés de différents pays. Ce programme est ponctué de challenges sportifs permettant aux jeunes diplômés de connaître leurs limites ainsi que de leur faire prendre conscience de l'impact du mental dans la pratique sportive mais aussi professionnelle ». (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).*

✓ **Processus de passage cadre : « Le Cursus Passage Cadre »**

Un accompagnement spécifique est mis en place pour faire évoluer les salariés vers la catégorie cadre et ingénieur :

*« Dans une volonté de reconnaître et de promouvoir les salariés performants, autonomes et à potentiel de la catégorie agent de maîtrise vers la catégorie Cadre et ingénieur, la direction valide l'existence d'un processus de passage cadre. Ce processus d'accompagnement permet l'acquisition des compétences managériales requises pour la tenue d'un poste de cadre. Il a aussi pour objectif de donner une formation diplômante dans le cadre d'une évolution professionnelle. La candidature est proposée à un comité d'expertise technique constitué : du Directeur Général, du Directeur des Ressources Humaines, le membre du Codir manager du salarié concerné et éventuellement un autre membre du Codir, du HRBP du périmètre. Durant ce comité, le salarié expose ses motivations et son souhait d'évolution professionnelle devant être en corrélation avec les besoins de l'entreprise. A l'issue de sa présentation, le comité émet un avis sur la pertinence de la candidature. En cas d'avis favorable, le salarié concerné pourra intégrer la prochaine session de formation. C'est au terme de la formation et à l'obtention du diplôme validant le niveau que le salarié pourra bénéficier évolution ». (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).*

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

Cette disposition obligatoire prévue par l'article [L2242-20](#) est mentionnée dans près d'un accord étudié sur deux.

*« Pour les parcours syndicaux, les représentants du personnel concernés par les dispositions légales peuvent demander, en début de mandat, à bénéficier d'un entretien individuel avec la hiérarchie. Ils bénéficieront d'un entretien professionnel en fin de mandat dans le but d'obtenir la reconnaissance des compétences spécifiques acquises durant l'exercice du mandat. » (Accord négocié en janvier 2022 pour une durée de 3 ans, dans le secteur de l'Ingénierie, études techniques, dans une entreprise employant plus de 500 salariés).*

D'autres accords vont ajouter l'existence de « La certification relative aux compétences acquises dans l'exercice d'un mandat qui constitue pour ces bénéficiaires un véritable atout pour faire valoir leurs compétences, acquérir une nouvelle qualification et évoluer professionnellement. Elle vient renforcer la sécurisation des parcours professionnels des représentants du personnel et des délégués syndicaux. Cette certification vise, par équivalence directe avec une partie de certification professionnelle existante, à créer des passerelles vers des métiers qui ne sont pas nécessairement les métiers d'origine des mandatés. Elle est structurée en six domaines de compétences transférables dénommés certificats de compétences professionnelles : "Encadrement et animation d'équipe " ; " Gestion et traitement de l'information " ; " Assistance dans la prise en charge de projet " ; " Mise en œuvre d'un service de médiation sociale " ; " Prospection et négociation commerciale " , " Suivi de dossier social d'entreprise ". Peuvent se présenter aux sessions d'examen organisées par l'AFPA, les candidats justifiant l'exercice d'un mandat de représentant du personnel ou d'un mandat syndical au cours des 5 années précédant la session d'examen, quelle qu'en soit sa durée. » (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).

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

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

Plusieurs accords mettent en exergue l'obligation de formation générale à la sécurité (articles [L4121-1](#) et [L4121-2](#) du Code du travail). Dans un accord, le premier axe des grandes orientations triennales de la formation professionnelle s'intitule :

*« Prendre soin de nos collaborateurs en mettant en place des conditions favorables de travail : le Plan de développement des compétences vise à déployer les formations réglementaires obligatoires (initiales ou renouvellement telles que le CACES) ainsi que les formations Santé Sécurité et Environnement visant à préserver la santé et l'ergonomie des postes de travail (ex : démarche culture sécurité). Dans la continuité des engagements pris dans l'accord Bien vivre ensemble, des Formations/Sensibilisations Santé Sécurité et Prévention des RPS seront déployées. » (Accord signé en juillet 2023, dans le secteur de la Fabrication de parfums et de produits pour la toilette, pour une durée de 3 ans dans une entreprise employant près de 1 000 salariés).*

#### **>Des efforts différenciés selon les secteurs d'activité**

La société a structuré son offre formation au travers de 4 piliers :

*« Vision, culture, métiers, développement personnel. Pour aider le collaborateur dans la construction de son parcours professionnel, la Direction met à sa disposition, à travers le système d'information des ressources humaines son " passeport formation " » (Accord signé en septembre 2023, dans le secteur du Commerce de détail de journaux et papeterie en magasin spécialisé, dans une entreprise employant plus de 500 salariés).*

- ✓ **Les formations en lien avec les attentes du poste : des contenus sur mesure**

« Le service formation développe une offre de formations adaptées aux besoins en compétences des salariés sur leur poste et en cohérence avec les orientations de formation. Si besoin, il fait développer des contenus sur mesure par des prestataires de formations externes et/ou via le réseau de formateurs internes. Le service formation veille à diversifier le format des formations (inter/intra - entreprise, à distance/en présentiel, synchrone/asynchrone) afin de s'adapter aux différentes organisations de travail. Il développe des contenus e-learning spécifiques et veille au bon suivi des formations en ligne. » (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).

✓ **Formation au dispositif de « voice picking » pour les préparateurs de commande**

« Pour faire face aux évolutions de l'environnement et des métiers, la direction et les organisations syndicales conviennent que les efforts consacrés à la formation demeurent une priorité de l'entreprise au service du développement professionnel de ses collaborateurs et de la sécurisation des parcours professionnels. Il s'agit de permettre aux collaborateurs de s'adapter à l'évolution permanente de leur emploi ou à un nouvel emploi au sein de l'entreprise, voire à l'extérieur de l'entreprise. La mise en œuvre pour l'ensemble des préparateurs de commande du dispositif **Voice picking**<sup>2</sup> et du **Progiel**<sup>3</sup> de gestion entrepôt, outre de diminuer la pénibilité, représente un élément notable de développement de l'employabilité via le vecteur formation. Cette approche s'inscrit dans l'optique de développer l'employabilité et la capacité de chaque collaborateur de pouvoir évoluer dans un environnement en mouvement permanent, et ce dans les meilleures conditions possibles. C'est également pour l'entreprise le moyen et l'opportunité de conserver et d'adapter les compétences indispensables à son bon fonctionnement. Le Plan de Formation est soumis à consultation du CSEC chaque année. » (Accord signé en octobre 2020, dans le secteur du Commerce de gros (commerce interentreprises) de produits pharmaceutiques, dans une entreprise de plus de 500 salariés).

✓ **Lutte contre l'illettrisme et sensibilisation à l'utilisation des techniques usuelles de l'information et de la communication numérique**

« Afin de sécuriser leur parcours professionnels, l'entreprise, consciente de sa responsabilité sociétale, étudiera la possibilité de mettre en place des parcours de formation pour les salariés en difficulté avec la langue française et l'utilisation des outils numériques. Des stages « Maîtrise des écrits professionnels/Alphabétisation » et « Accompagnement au numérique » pourront être organisés. Selon les demandes formulées notamment dans le cadre des entretiens professionnels, des sessions de formation seront organisées si le nombre de demandeurs est suffisant. Les trames de ces entretiens ont été modifiées en conséquence. » (Accord négocié en janvier 2022 pour une durée de 3 ans, dans le secteur de l'Ingénierie, études techniques, dans une entreprise employant plus de 600 salariés).

✓ **Application des orientations principales de la politique de la branche dans le secteur de l'Hébergement médico-social**

« Les orientations du plan de développement d'un ESMS doivent prendre en compte les objectifs et priorités définis, le cas échéant, par la convention de branche ou par un accord professionnel. Les partenaires sociaux de la branche ont réaffirmé leur volonté de conduire une politique de professionnalisation et de développement des compétences des salariés comme levier de la promotion sociale et professionnelle. » (Accord signé dans le secteur Hébergement médico-social et social et Action sociale sans hébergement, dans une structure employant entre 500 et 999 salariés).

✓ **Des moyens supplémentaires sont alloués dans certains secteurs**

<sup>2</sup> Le voice picking est un système qui assiste les opérateurs lors de l'opération de picking, et ce en leur communiquant des instructions vocales. Le picking (cueillette en anglais) en logistique, c'est l'action d'aller chercher les produits dans le stock pour les regrouper à l'endroit où on va les coliser (l'action de colisage, c'est la 2ème étape de la préparation de commande, la mise en colis).

<sup>3</sup> Un « progiciel » est, selon le vocabulaire officiel de l'informatique, un « ensemble complet et documenté de programmes conçu pour être fourni à plusieurs utilisateurs en vue d'une même application ou d'une même fonction »

Dans le secteur des Activités pour la santé humaine, l'accord se focalise sur la formation professionnelle. En préambule, il est inscrit :

*« La formation professionnelle constitue un moyen essentiel de lutter contre la précarité et l'exclusion, elle favorise l'intégration, la promotion sociale et l'employabilité. Dans cette perspective, le présent accord définit les objectifs d'une politique de développement des compétences par la formation tout en adaptant les modalités administratives aux contraintes du secteur d'activité. Le service RH organisera chaque trimestre une journée de permanence au cours de laquelle la Direction de Ressources Humaines sera disponible pour recevoir les salariés et les accompagner dans leurs projets de formation. Une enveloppe annuelle de 17 000 euros, sera consacrée au co-financement d'actions de formation dans le cadre du compte personnel d'activité. 30 jours d'absences autorisées rémunérées seront octroyés annuellement pour la réalisation d'actions de formation dans le cadre du compte personnel d'activité. » (Accord négocié en 2021 pour une durée indéterminée dans le secteur des Activités pour la santé humaine, dans une clinique employant plus de 300 salariés).*

Dans le cadre spécifique d'un [accord de performance collective](#) (voir *infra*), l'entreprise va co-financer des actions de formation visant à l'acquisition de compétences nouvelles :

*« L'entreprise prendra en charge les coûts pédagogiques dans la limite d'un budget de 12 000 € HT par personne (10 500 € HT au titre des frais pédagogiques + 1 500 € HT au titre des frais annexes i.e. repas, transport, hébergement). Les salariés qui le souhaitent dans leur démarche de validation de leurs acquis par l'expérience. L'entreprise prendra en charge le coût inhérent à cette démarche de validation à hauteur de 2 210 € HT par personne au titre des frais pédagogiques + 545 € HT au titre des frais annexes i.e. repas, transport. » (Accord signé en janvier 2023, dans le secteur de Fabrication d'éléments en plâtre pour la construction, dans une entreprise employant plus de 1 000 salariés).*

✓ **Accompagnements spécifiques et priorité aux emplois dit « sensibles » :**

*« Un métier « sensible » est un métier pour lequel les perspectives d'évolutions économiques, organisationnelles ou technologiques vont entraîner une évolution importante du périmètre de compétences, nécessitant une reconversion et/ou une baisse probable des effectifs. » (Accord négocié en juin 2022, pour une durée de 18 mois dans un établissement de 50 salariés, appartenant à un groupe international, dans le secteur de l'Industrie pharmaceutique).*

*« Si un salarié titulaire d'un métier sensible désire suivre une formation dans le cadre du CPF, et que la durée de cette formation excède ses droits acquis dans ce cadre, l'employeur abondera le compte CPF du salarié du différentiel d'heures, dans la limite de 300 €. (...) Comme pour les formations techniques métier, les formations concernant des métiers sensibles seront arbitrées prioritairement sur le plan de développement des compétences et communiquées lors du bilan de formation. Les formations qualifiantes (CQP, titres de l'Education Nationale...) seront priorisées au profit des salariés occupant des emplois sensibles. L'entreprise met à la disposition des collaborateurs éligibles, c'est-à-dire ceux ayant été identifiés comme appartenant à une catégorie d'emplois dits sensibles identifiés dans l'horizon opérationnel (12 mois), un accompagnement spécifique leur permettant, s'ils le souhaitent, d'identifier et de mettre en œuvre un projet d'évolution dans ou en dehors de l'entreprise, avec pour objectif la recherche d'une solution professionnelle stable et pérenne. Cet accompagnement prend la forme de parcours spécifiques, sur la base du volontariat et dans le cadre d'une démarche individuelle. Ces métiers sensibles sont portés à la connaissance des salariés, et les actions nécessaires permettant d'établir les passerelles de mobilité sont mises en place par la DRH. » (Accord signé en juillet 2023, dans le secteur de la Fabrication de parfums et de produits pour la toilette, pour une durée de 3 ans dans une entreprise employant près de 1 000 salariés).*

**Le dispositif « vis ma vie » :** « Pour les postes fragilisés, un suivi RH spécifique pourra être mis en place permettant notamment la découverte de différents postes de travail. Tout salarié ayant bénéficié de ce dispositif aura un échange avec le HRBP de secteur à l'issue de cette expérience. Le support sera complété

*avec les réponses du salarié par le HRBP » (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).*

### **>Le financement de la formation est encadré par la loi**

Dans certaines branches, il peut exister une contribution conventionnelle qui est définie comme étant une contribution supplémentaire versée à un Opco au-delà du 1 % minimum légal, qui complète la contribution légale et s'applique aux entreprises appartenant à une branche ou secteur professionnel ayant conclu un accord formation. Plusieurs accords mentionnent des dispositions à ce sujet :

*« Jusqu'alors, la contribution légale perçue par UNIFAF ne s'élevait plus qu'à 1 % de la masse salariale brute. Néanmoins, la structure faisant de la formation une de ses priorités, s'est engagé depuis 2017 à maintenir le taux de sa contribution à hauteur de 2,3 %. » (Accord signé en décembre 2020, pour une durée de 3 ans, dans une structure employant entre 500 et 999 salariés dans le secteur de l'Hébergement médico-social).*

*« Le budget total consacré au plan de développement des compétences selon l'accord d'entreprise du 14/12/2009 est de 4,7 % de la masse salariale brute des ayants-droits. Il pourra être revu, avec le Comité Social et Economique, à la hausse dans le cadre de projets spécifiques ou à la baisse si la situation économique de l'entreprise le nécessite. » (Accord signé en octobre 2023 pour une durée de 3 ans, dans une structure employant plus de 500 salariés dans le secteur du Transport aérien).*

*« Le budget formation consacré à l'ensemble du projet sera au minimum de 150 000 € pour l'année 2023. » (Accord signé en septembre 2023 dans une entreprise employant plus de 500 salariés dans le secteur du Commerce de détail de journaux et papeterie en magasin spécialisé).*

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

### **>Des stratégies de recrutement variés**

#### **✓ Digitalisation des processus de recrutement**

La politique de recrutement et l'identification des besoins s'effectuent avec :

*« Des outils complémentaires de diagnostic global sur la couverture des compétences sur une temporalité à 5 ans, avec l'outil gestion des compétences, GECO et l'outil de Diagnostic de performance des processus. La définition des profils adéquats s'effectue par le Pôle RH, en lien avec les managers concernés et la Direction ». (Accord signé, en octobre 2021, dans le secteur de l'Administration publique, dans une entreprise employant 1 100 salariés pour une durée de 3 ans).*

Divers canaux de recrutement sont ensuite utilisés :

*« Recrutement direct par l'Organisme pour tous types de recrutement via , les réponses aux appels à candidatures diffusés via les médias classiques, mais aussi les réseaux sociaux ou sites spécialisés (Welcome to the jungle, 1 jeune 1 solution, Le Quotidien du Médecin...), et l'analyse des candidatures spontanées, recrutement avec des organismes partenaires : Méthode de recrutement par simulation (MRS) avec France Travail, notamment pour les personnes en rupture sociale, recrutement avec Cap Emploi pour favoriser l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap, partenariats avec des écoles pour le développement de l'Alternance et de stages (BTS SP3S, Ecole des Avocats de Marseille, Université Nice Côte d'Azur, etc.), accueil de stagiaires (3<sup>e</sup>, EN3S, élèves avocats...), Participations à divers forums Emploi pour le recrutement de publics ciblés (Forum pour l'emploi de personnes en situation de*



*Handicap, Service Civique, Alternance). Le recours à l'intérim sera exclusivement dédié à des opérations spécifiques souhaitées et financées par la caisse nationale, ou pour certains profils métiers (ex : manutention...). » (Accord signé, en octobre 2021, dans le secteur de l'Administration publique, dans une entreprise employant 1 100 salariés pour une durée de 3 ans).*

✓ **Elargir ses méthodes de recrutement en développant des partenariats ou en valorisant la cooptation**

Dans un accord, une structure va chercher à diversifier et à élargir ses méthodes de recrutement :

*« D'une part l'entreprise développe ses partenariats avec les organismes spécialisés en vue de favoriser la diversité et l'insertion des travailleurs (travailleurs handicapés, chômeurs de longue durée, seniors, juniors...). D'autre part, l'entreprise va mettre en place la cooptation qui consiste, à faire appel au réseau de ses collaborateurs pour recruter des candidats. Elle repose sur les compétences avant la relation. Pratique en plein essor, elle permet aujourd'hui aux entreprises de recruter rapidement et efficacement des candidats qui n'étaient pas nécessairement en recherche d'emploi et qui correspondent aux attentes et aux valeurs des employeurs. Une prime revalorisée à 500€ bruts dans le cadre du présent accord est versée dans le cadre de la cooptation d'un candidat au recrutement présenté par un salarié de l'entreprise, suite à période d'essai concluante. » (Accord signé dans une entreprise employant plus de 300 salariés, signé en décembre 2022 pour une durée de 3 ans dans le secteur des Activités immobilières).*

✓ **Mise en place de pépinière de jeunes diplômés pour constituer un vivier de recrutement**

*Dans un accord, une entreprise « s'est engagée dans la mise en place d'une pépinière de jeunes diplômés dont l'objectif est de constituer un vivier de recrutement interne, en fidélisant les jeunes diplômés dans son organisation afin d'assurer la transmission des compétences métiers. Le parcours pépinière est séquencé (...) en plusieurs phases : une phase d'intégration, une phase de formation en alternance sur le terrain, une phase de spécialisation à l'issue de laquelle le jeune diplômé s'orientera vers un métier et se perfectionnera dans la filière choisie en France ou à l'international. » (Accord signé en avril 2023 pour une durée de 3 ans, dans un établissement employant plus de 50 salariés, appartenant à un grand groupe international dans le secteur des Transports et entreposage).*

✓ **Des stratégies d'attractivité et d'intégration durable des talents sont déployés pour les fidéliser**

Dans le secteur pétrolier souffrant d'une image générale négative, bien qu'il soit un maillon essentiel de l'économie régionale, est mise en place une véritable stratégie d'attractivité et d'intégration durable des talents par notamment le développement de la notoriété de l'employeur :

*« La notoriété employeur est une stratégie de l'entreprise qui lui permet de promouvoir ses activités, ses métiers, ses enjeux et sa politique de gestion des ressources humaines auprès des professionnels à potentiel. Elle permet de susciter des vocations, auprès des actifs et futurs actifs, sur des métiers de l'entreprise, et à terme, d'avoir un impact sur la qualité des candidatures reçues. Il s'agit d'un enjeu important pour l'entreprise compte tenu de la perception négative dont font l'objet les activités de la Pétrochimie. Le développement de la notoriété employeur se concrétise principalement par des actions de communication. Dans cette optique, la direction veille à maintenir des relations privilégiées avec des établissements d'enseignement supérieur auprès desquelles l'entreprise souhaite recruter. » (Accord signé en janvier 2022, pour une durée de 3 ans, dans une entreprise employant plus de 1 000 salariés).*

Des séminaires d'intégration « STARS TOUR » sont destinés à l'ensemble des collaborateurs du Groupe en CDI ou CDD longue durée (6 mois minimum) :

*« Ce séminaire a pour objectif de permettre aux nouveaux entrants de vivre un temps d'immersion, de partager l'état d'esprit et acquérir une meilleure connaissance des parti pris et des forces. Il vise aussi à créer du lien entre les nouveaux entrants sur le périmètre global France. » (Accord signé en mars 2021,*

pour une durée de 4 ans dans le secteur du Commerce de gros de parfumerie et de produits de beauté dans une entreprise employant plus de 800 salariés).

Le compagnonnage est parfois mis en place pour renforcer l'intégration des nouveaux salariés :

« La transmission des savoirs et des compétences est un élément essentiel pour l'entreprise et ses salariés car elle vise à transmettre le savoir-faire, la technicité et l'expérience, des fondamentaux pour une intégration réussie et cela permet aussi de « valoriser principalement l'expérience des Seniors chargés de l'accueil des nouveaux embauchés et primo-intervenants. » (Accord négocié en janvier 2022 pour une durée de 3 ans dans une entreprise employant plus de 600 salariés dans le secteur de l'Ingénierie, études techniques).

Dans un accord, l'établissement met en place accompagnement individuel ou collectif favorisant le développement des savoirs :

« Peuvent être distingués deux types d'accompagnement en fonction des enjeux et objectifs : - l'accompagnement centré sur le développement du savoir-être ou savoir-faire (le coaching réalisé par un prestataire extérieur ou par un collaborateur de l'établissement formé a minima à une méthode de coaching interne ; le mentorat avec un collaborateur interne d'expérience) l'accompagnement associé à un transfert de connaissances et/ou compétences par un expert (tutorat) ou le Parrainage : accompagnement lors de la prise de poste pour faciliter celle-ci. » (Accord négocié en juin 2022, pour une durée de 18 mois dans un établissement de 50 salariés, appartenant à un groupe international, dans le secteur de l'Industrie pharmaceutique).

#### **>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 un accord, les acteurs de la négociation ont inscrit :

« L'accueil de collaborateurs sous contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, participe pleinement au développement de la politique en faveur de l'insertion des jeunes, en leur permettant d'acquérir une qualification et en favorisant leur accès au monde de l'entreprise. L'entreprise s'engage à poursuivre l'effort consenti en faveur de l'alternance, permettant d'anticiper et de répondre à nos besoins de recrutement en pérennisant nos savoir-faire vers les jeunes générations. »  
(Accord signé en avril 2023 pour une durée de 3 ans, dans un établissement employant plus de 50 salariés, appartenant à un grand groupe international, dans le secteur des Transports routiers de fret interurbains).

L'alternance pour les salariés en qualification employés et plus particulièrement la reconversion ou la promotion par alternance (Pro-A) est également mentionnée :

« Afin d'assurer la promotion professionnelle, pour les salariés occupant des métiers dans la classification employés (aide-soignant, brancardier, agent d'accueil...), la clinique s'engage à inscrire annuellement dans son plan développement de compétence une période Pro-A au profit d'un de ces salariés dès lors qu'un besoin aura été exprimé. La clinique assurera la prise en charge des coûts pédagogiques de la formation visée et le maintien du salaire pour un maximum de complément des financements qui pourront être obtenus auprès des organismes compétents. » (Accord négocié en 2021 pour une durée indéterminée, dans le secteur des Activités pour la santé humaine, 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 :

« Pour l'employeur, recruter en alternance garantit d'embaucher des salariés ayant bénéficié d'une formation sur mesure aux métiers de l'Entreprise. Que la formation en alternance s'effectue dans le cadre

*d'un apprentissage ou d'une professionnalisation, elle doit être validée par un diplôme d'Etat, un CQP ou un titre professionnel reconnu au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles) ou par accord de branche. » (Accord négocié en janvier 2022 pour une durée de 3 ans dans une entreprise employant plus de 600 salariés, dans le secteur de l'Ingénierie, études techniques).*

Plusieurs accords contiennent des dispositions relatives à la formation aux tuteurs ou maîtres d'apprentissage :

*« Les apprentis sont encadrés et suivis par un maitre d'apprentissage. Conformément à l'accord de branche du 7 décembre 2020, il doit être permis au maitre d'apprentissage de disposer du temps nécessaire pour se former et exercer les missions qui lui sont confiées. Le maitre d'apprentissage a accès à une formation spécifique » « Pour chaque salarié en contrat de professionnalisation, l'entreprise désigne un tuteur chargé de l'accompagner. Le salarié choisi pour être tuteur doit être volontaire et justifier d'une expérience professionnelle en rapport avec l'objectif de professionnalisation. » (Accord signé dans le secteur des Activités pour la santé humaine, dans un établissement, employant entre 2 000 et 4 999 salariés.)*

Dans le cadre de leur politique d'emploi des jeunes, quelques entreprises s'engagent à faire appel au stagiaire et/ou au dispositif du service civique :

*« L'objectif est de permettre au jeune de faire du volontariat un tremplin vers l'emploi. » (Accord signé dans le secteur des Activités pour la santé humaine, dans un établissement, employant entre 2 000 et 4 999 salariés.)*

*« L'accueil de stagiaires au sein de l'entreprise participe également au développement d'une politique en faveur de l'insertion des jeunes. Cela permet aux jeunes de découvrir le monde de l'entreprise, de compléter leur formation théorique et d'enrichir leur réflexion sur leur orientation professionnelle. A cette fin, l'entreprise veillera à apporter une attention particulière à la qualité des stages proposés, au regard notamment du projet pédagogique défini par l'établissement d'enseignement. Par ailleurs, il est rappelé qu'aucun stage ne peut avoir pour objet d'occuper un emploi pérenne, de remplacer un salarié absent ou de faire face à un accroissement temporaire d'activité - que pour tout stage d'une durée supérieure à 2 mois, le stagiaire bénéficie obligatoirement d'une gratification ». (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 GEPP favorise la transition professionnelle grâce à la mobilité

### Plusieurs formes de mobilité existent

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 peut être **interne à l'entreprise** :

*« La mobilité transversale : qui concerne les mobilités réalisées au sein de l'entité actuelle ou intra-groupe sur un poste de qualification équivalente ; la mobilité verticale : qui 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 et de produits de beauté employant plus de 800 salariés).*

Elle peut être **externe** à l'entreprise :

Elle peut permettre à un salarié s'engager dans une « reconversion professionnelle » et de « demander une période de mobilité volontaire sécurisée lui permettant d'exercer une activité dans une autre entreprise. 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 en janvier 2022, pour une durée de 3 ans, dans une entreprise employant plus de 1 000 salariés dans le secteur du raffinage).

Dans un accord signé, il est fait référence à la **mobilité d'urgence** avec des modalités spécifiques :

« 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 dans une entreprise employant entre 250 et 499 salariés, en janvier 2020 pour une durée de 3 ans dans le secteur des Activités immobilières).

Le « **détachement temporaire interne** » peut être proposé aux salariés :

« Afin de favoriser la gestion des carrières, et permettre, sous certaines conditions, au salarié d'acquérir de nouvelles connaissances, dans un poste et/ou environnement différent. 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. Ce détachement est formalisé par un avenant avec une description du nouveau poste temporaire ainsi occupé et de la date de fin de celui-ci. En cas de différence de statut, le salarié remplaçant le titulaire du poste se verra appliquer un complément de salaire correspondant à la moitié de la différence de salaire entre le titulaire et le(a) salarié(e) qui le remplace. La durée totale de la mission ne peut dépasser 3 mois. Le départ d'un salarié en détachement temporaire se fait avec l'accord du salarié, de la Direction des Ressources Humaines, du manager du salarié. A l'issue de la mission, le salarié retrouve son poste d'origine. » (Accord signé en septembre 2023, dans une entreprise employant plus de 500 salariés dans le secteur du Commerce de détail de journaux et papeterie en magasin spécialisé).

✓ **Le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif utilisé pour conforter un projet d'évolution professionnelle**

Afin de favoriser les transitions professionnelles :

Les salariés qui le souhaitent pourront, « sous réserve notamment d'un accord de la Direction, travailler dans une autre entreprise du Groupe ou du réseau d'employeurs Espace MAPP<sup>4</sup> dans lequel la société est adhérente, pendant une période déterminée afin de conforter un projet d'évolution professionnel. Ce dispositif prendra la forme d'un prêt de main-d'œuvre à but non lucratif dans les conditions autorisées par la loi. A l'issue de cette période de test, qui ne pourra excéder 2 ans, 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. Une convention tripartite sera alors conclue. Ce dispositif sera ouvert au maximum une fois par salarié tout au long de sa vie professionnelle au sein de la société, et devra recueillir au préalable l'accord de la Direction, qui rendra sa décision notamment au regard du nombre de personnes bénéficiant du dispositif au moment de la demande et des besoins du service. » (Accord signé en juillet 2023, pour une durée de 3 ans dans une entreprise employant près de 1 000 salariés dans le secteur Fabrication de parfums et de produits pour la toilette).

### 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

<sup>4</sup> Né en 2004, l'Espace MAPP est un groupement de grandes entreprises de la région Sud, à dimension internationale

et sa prise en charge financière, assistance à la recherche d'un logement, congé pour déménagement, prise en charge des frais de déménagement (...) :

*« Les frais de déménagement seront directement pris en charge par la société, après production de 3 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 et de produits de beauté, dans une entreprise 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'indemnité de fin de contrat : soit cette dernière est considérée comme une démission ne donnant droit à aucune indemnité, soit elle prend la forme d'une rupture conventionnelle : *« Le contrat de travail prend fin à la suite d'un commun accord entre l'entreprise et le collaborateur, avec versement d'une indemnité de rupture calculée comme l'indemnité de 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**

La mobilité peut également être organisationnelle, afin de répondre aux nécessités liées 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](#), qui doivent, en cas d'accord, faire l'objet d'un chapitre spécifique ».*

Rappelons que l'article [L2254-2](#) définit ce que peut contenir un [accord de performance collective](#). Ainsi, un accord étudié s'intitule *« 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 deux établissements »*. La mobilité est au cœur de l'accord GEPP avant un potentiel accord de performance collective :

*« Le marché sur lequel intervient l'entreprise est un marché fortement concurrentiel et particulièrement contraint. En France, il est en décroissance et les tendances futures montrent des signes de ralentissement (-4 % des volumes de ventes sur le marché de la construction, en 2022). Malgré ce marché déjà dégradé, les volumes de vente devraient encore baisser de l'ordre de -4 à -5 % l'année prochaine. L'entreprise traverse un second semestre difficile. À ce titre, la Direction et les Organisations Syndicales se sont accordées au cours des négociations sur la mise en place, dès le mois de décembre 2022, du cabinet spécialisé pour l'accompagnement professionnel des salariés dans leur réflexion sur un projet professionnel et sa structuration. Au total, 35 postes pourraient être impactés par le présent accord ».* (Accord signé en janvier 2023 entreprise employant plus de 1 000 salariés dans le secteur de Fabrication d'éléments en plâtre pour la construction).

Une entreprise mentionne dans son accord GEPP un article relatif à un accord de performance collective et à un dispositif de rupture conventionnelle collective :



Pour « faire preuve d'anticipation, d'agilité, de flexibilité et de réactivité pour s'adapter aux évolutions externes, ce qui peut nécessiter de procéder à des modifications organisationnelles et ce, afin de maintenir sa compétitivité ainsi que celle du Groupe »

« L'entreprise peut être amenée à proposer à certains salariés, qui occupent un poste qualifié de « métier sensible », une mobilité organisationnelle qu'elle soit avec changement géographique ou non. Dans cette hypothèse, l'objectif prioritaire de l'entreprise est de maintenir l'emploi des salariés, en veillant à concilier au mieux ses intérêts avec celui des salariés, dans le respect de leur vie personnelle et familiale. »

Dans le même accord, il est également fait référence à « la pertinence de recourir au dispositif de ruptures conventionnelles collectives bien qu'au jour de la signature du présent accord, il ne soit pas constaté dans l'entreprise de sureffectif nécessitant la mise en place de mesures spécifiques, toutefois, dans un environnement économique et commercial en permanente évolution, il ne peut par hypothèse être exclu qu'un déséquilibre apparaisse entre les effectifs existants et les besoins opérationnels de l'entreprise.(...) Il est rappelé que, dans tous les cas, ce dispositif ne peut être mis en œuvre qu'après signature d'un accord collectif majoritaire avec les organisations syndicales représentatives. » (Accord signé en juillet 2023, dans le secteur de la Fabrication de parfums et de produits pour la toilette, pour une durée de 3 ans dans une entreprise employant près de 1 000 salariés).

Mounia SAADAoui

## 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.

A la suite de la crise sanitaire COVID-19, des restructurations ont été mises en œuvre dans le cadre d'orientations stratégiques en vue d'assurer la pérennité de l'entreprise :

*« L'entreprise entre dans sa cinquième année de crises (Gilets jaunes, grèves retraites et finalement Covid 19) qui ont entraîné une forte diminution de son chiffre d'affaires (de 1 500 k€ à 300 k€) avec de multiples longues périodes de chômage partiel et des pertes considérables ».*

*Il peut s'agir aussi « d'une évolution organisationnelle au sein de l'entreprise, dû à une transition familiale. L'entreprise va être reprise petit à petit par les enfants des propriétaires actuels ».*

### Précisions méthodologiques

Les données de cette étude sont issues de la base D@ccord qui répertorie les accords d'entreprise déposés par les unités déposantes<sup>5</sup> 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 (cf. 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 (cf. Focus).

#### **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 ».

**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>**

<sup>5</sup>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.