

**ACCORD DE GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI et DES  
COMPETENCES  
DU GROUPE CREDIT AGRICOLE S.A.**

# Projet

## Sommaire :

<b>Titre I : INFORMER SUR LA STRATEGIE DU GROUPE ET BATIR UNE VISION PROSPECTIVE SUR L'EMPLOI ET LES METIERS</b> .....	<b>6</b>
<b>1. La stratégie du groupe : le Comité GPEC</b> .....	<b>6</b>
1.1 La composition du Comité GPEC .....	6
1.2 Les missions et le fonctionnement du Comité GPEC .....	7
1.3 Les moyens du Comité GPEC .....	8
<b>2. L'évolution de l'emploi : l'Observatoire des métiers</b> .....	<b>8</b>
2.1 La composition de l'Observatoire des métiers .....	8
2.2 Les missions de l'Observatoire des métiers .....	9
2.3 Le fonctionnement de l'Observatoire des métiers .....	10
2.4 Les moyens de l'Observatoire des métiers .....	11
<b>Titre II : CONSTRUIRE LES EVOLUTIONS PROFESSIONNELLES</b> .....	<b>12</b>
<b>1. Donner de la visibilité sur les métiers et sur les compétences du groupe</b> .....	<b>12</b>
1.1 Les référentiels emplois et compétences clés associées .....	12
1.2 L'information sur les métiers sensibles en lien avec les orientations stratégiques .....	13
<b>2. Favoriser le développement professionnel</b> .....	<b>13</b>
2.1 Le rôle des différents acteurs .....	14
2.1.1 Les salariés .....	14
2.1.2 Les managers .....	14
2.1.3 La ligne métier ressources humaines .....	15
2.2 Les dispositifs de gestion de carrière .....	16
2.2.1 La revue des collaborateurs .....	16
2.2.2 Les comités de mobilité .....	16
2.2.3 Les comités carrière (intra-entités) .....	16
2.3 Les moments d'échange dédiés .....	16
2.3.1 L'entretien annuel d'évaluation .....	16
2.3.2 Les entretiens de gestion .....	17
<b>3. Développer les compétences individuelles grâce à la formation professionnelle</b> .....	<b>18</b>
3.1 La formation .....	18
3.1.1 Les demandes de formation .....	19
3.1.2 Le suivi des formations .....	19
3.2 La validation des acquis de l'expérience (VAE) .....	19
3.3 Le droit individuel à la formation (DIF) .....	20
3.4 Le congé individuel de formation (CIF) .....	21
3.5 Le bilan de compétences .....	21
3.6 Les périodes de professionnalisation .....	22
<b>4. Soutenir l'intégration des jeunes en alternance</b> .....	<b>22</b>
4.1 L'insertion des jeunes et l'alternance .....	22
4.2 La transmission des savoirs et des savoir-faire .....	23
<b>5. Accompagner les salariés sur leur deuxième partie de carrière</b> .....	<b>23</b>
5.1 L'entretien de deuxième partie de carrière .....	24
5.2 Le bilan retraite .....	24
5.3 Le bilan santé .....	24
<b>6. Accompagner les représentants du personnel</b> .....	<b>25</b>

6.1 La carrière des représentants du personnel.....	25
6.2 Equilibre entre activité professionnelle et exercice d'un mandat .....	25
6.2.1 <i>La prise de mandat et l'adaptation du poste de travail</i> .....	25
6.2.2 <i>L'exercice du mandat et le développement professionnel</i> .....	26
6.2.3 <i>La fin du mandat</i> .....	27
<b>Titre III : DEVELOPPER LA MOBILITE .....</b>	<b>28</b>
<b>1. . Prioriser la mobilité interne</b> .....	29
1.1 L'encouragement à la mobilité .....	29
1.2 La publication des postes.....	29
1.3 Le processus de mobilité inter-entités .....	30
1.4 Un cadre facilitant pour encourager les collaborateurs à la mobilité .....	30
1.4.1 <i>Phase exploratoire</i> .....	30
1.4.2 <i>Formaliser la mobilité</i> .....	31
1.4.3 <i>L'accompagnement des salariés positionnés sur un métier en décroissance</i> .....	32
1.4.4 <i>L'accompagnement de la mobilité géographique</i> .....	32
1.4.5 <i>La période de découverte</i> .....	33
1.4.6 <i>L'accompagnement à la prise de poste et la gestion de la transition</i> .....	33
1.5 Les principes régulant le recours à la prestation de service.....	34
1.5.1 <i>Les mesures à court terme</i> .....	34
1.5.2 <i>Les mesures à moyen terme</i> .....	35
<b>2. Se doter des outils au service de la mobilité interne</b> .....	35
2.1 Le comptoir de la mobilité .....	35
2.2 La bourse de l'emploi et le portail mobilité .....	36
2.3 Les ateliers mobilité .....	36
2.4 Les jours « libérés » pour faciliter la mobilité interne .....	37
<b>Titre IV : DISPOSITIONS GENERALES .....</b>	<b>38</b>
<b>1. Les sociétés du groupe Crédit Agricole S.A. incluses dans l'accord</b> .....	38
<b>2. Articulation accord groupe GPEC et autres accords collectifs</b> .....	38
<b>3. Suivi et interprétation de l'accord</b> .....	38
<b>4. Durée et révision de l'accord</b> .....	39
4.1 Durée de l'accord.....	39
4.2 Révision de l'accord.....	39
<b>5. Dépôt de l'accord</b> .....	40
<b>Annexes : .....</b>	<b>41</b>
<b>Annexe 1 : Liste des sociétés du groupe Crédit Agricole S.A. incluses dans l'accord au 31 décembre 2011 .....</b>	<b>42</b>
<b>Annexe 2 : Calendrier prévisionnel de travail Prospective emplois et compétences .....</b>	<b>43</b>
<b>Annexe 3 : Liste indicative des indicateurs suivis par l'Observatoire des métiers .....</b>	<b>45</b>

## Préambule

Le Groupe Crédit Agricole affiche son ambition de devenir leader en Europe de la Banque Universelle de Proximité en développant quatre domaines d'excellence correspondant aux défis actuels de la société : économie de l'environnement, santé et prévoyance, agriculture et agroalimentaire, logement.

Le projet à moyen terme du groupe Crédit Agricole S.A. s'inscrit dans la lignée de ces orientations. Porté par ses forces dont notamment la diversité de ses métiers, le groupe Crédit Agricole S.A. se donne comme objectifs de consolider son modèle de banque intégrée centrée sur la relation client :

- en stimulant la croissance organique ;
- en amplifiant l'effet groupe ;
- et en agissant en groupe engagé et responsable.

Le groupe Crédit Agricole S.A. intervient dans un environnement marqué par de profondes mutations, liées notamment à un cadre réglementaire exigeant et contraignant et à un contexte économique évolutif.

Par-delà ce contexte de transformation du paysage bancaire, le groupe Crédit Agricole S.A., conscient que la réussite de ses aspirations passe par l'engagement, la mobilisation et la valorisation de ses ressources internes, souhaite conduire une politique sociale innovante et fidèle aux valeurs que le groupe porte.

Cette politique ressources humaines doit être volontariste, et capable de démontrer, au niveau du groupe, une volonté d'unité, de partage des savoirs faire et d'interaction entre les métiers.

Son succès repose notamment sur l'élaboration de dispositifs communs aux entités du groupe qui permettent d'anticiper, de rendre visible et de partager les évolutions des métiers ainsi que la recherche de solutions concourant, sur la base du volontariat, à la construction des trajectoires professionnelles sur l'ensemble du périmètre du groupe.

Par cet accord, les parties signataires entendent par conséquent renforcer, mutualiser et coordonner les actions relatives à la gestion de l'emploi, à l'évolution professionnelle des salariés et au développement de la mobilité professionnelle.

La mobilité interne et l'évolution professionnelle sont placées au cœur du dispositif et reconnues comme source de reconnaissance et de motivation durable pour les salariés ainsi qu'un facteur de fidélisation contribuant à la cohésion du groupe et à son développement.

Dans ce cadre, le groupe s'engage, en matière de recrutement, à privilégier durablement la mobilité interne, afin de favoriser l'évolution professionnelle.

Les ressources humaines, acteurs clés de l'accompagnement de la mobilité et du développement professionnel des salariés, contribuent activement à la réalisation de cet objectif.

Les parties sont conscientes de l'importance et du rôle essentiel que doit jouer la ligne métier RH dans la réussite de la démarche GPEC. C'est pourquoi, la Direction dotera cette ligne métier des moyens humains et des outils permettant d'atteindre les résultats escomptés et les objectifs fixés.

Plus qu'un outil de management, la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences engagée par le groupe répond à l'objectif d'assurer à chacun un épanouissement professionnel, une pleine intégration dans le groupe, et ainsi de contribuer à la qualité de vie au travail et à la prévention des risques psycho-sociaux. Le groupe s'engage à ce titre à recenser, dans l'année de la signature du présent accord, les différents plans d'action qui ont été déclinés au sein des entités du groupe.

Le présent accord, qui constitue une première étape, s'inscrit dans une perspective de progrès, avec une volonté marquée d'entreprendre une démarche transparente, participative et pérenne. Sans mettre en cause la nécessité d'apporter des réponses rapides et immédiates aux difficultés rencontrées à court terme, les parties s'accordent sur l'importance que représente la signature de cet accord pour ancrer un engagement dans la durée.

Cet accord institue et normalise un premier socle de mesures de gestion des ressources humaines et d'outils qui ont vocation à s'appliquer à l'ensemble des entités du groupe et qui capitalise sur les pratiques de ces dernières. Il pose également les bases d'un dialogue social enrichi sur les mutations prévisibles du groupe et ses facteurs pouvant influencer sur l'emploi, par le biais de l'institution de deux nouvelles instances de niveau groupe, le Comité GPEC et l'Observatoire des métiers.

L'accord s'articule ainsi autour des thématiques clés suivantes :

- la présentation de la stratégie du groupe et des entités au sein du Comité GPEC et l'élaboration d'une vision prospective de l'emploi confiée à un Observatoire des métiers, de niveau groupe ;
- la construction d'évolutions professionnelles réalistes et réalisables, grâce aux responsabilités partagées des acteurs, ainsi qu'à la mise en place de moyens, d'outils et dispositifs adaptés et efficaces à partir d'un diagnostic global et individuel détaillé ;
- le développement de la mobilité interne, et la création de conditions qui peuvent la favoriser en vue d'élargir les perspectives d'évolution professionnelle et d'optimiser les compétences et qualification et de valoriser les ressources internes.

Cet accord de niveau groupe est adopté dans le cadre des dispositions légales relatives à la GPEC et notamment de la loi sur la cohésion sociale du 18 janvier 2005 codifiées aux articles L.2242-15 et suivants du code du travail et dans le respect des accords nationaux interprofessionnels (11 janvier, 14 novembre 2008 et avenant du 3 mars 2009) ainsi que des accords de niveau branche.

## **Titre I : INFORMER SUR LA STRATEGIE DU GROUPE ET BATIR UNE VISION PROSPECTIVE SUR L'EMPLOI ET LES METIERS**

L'adaptation de la politique du groupe Crédit Agricole S.A. (ci-après dénommé « le groupe ») à un environnement en forte évolution peut se traduire par des modifications des modes de fonctionnement et des organisations.

Les parties signataires considèrent que cette adaptation doit se réaliser en transparence en assurant une information précise et régulière sur ces évolutions.

A cette fin, il est créé dans le cadre du présent accord deux nouvelles instances, le Comité « GPEC » d'une part, et l'Observatoire des métiers d'autre part, auxquelles un rôle prépondérant est reconnu en matière de stratégie et d'évaluation des conséquences induites en matière d'emploi et des salaires.

Les prérogatives de ces nouvelles instances ne se substituent en rien à celles reconnues aux instances représentatives du personnel des entités concernant les perspectives économiques de l'entreprise et l'emploi.

Il est aussi rappelé que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un moyen d'anticiper les conséquences des futures évolutions techniques, économiques, conjoncturelles ou structurelles. En ce sens elle est distincte de la mise en œuvre de projets de réorganisations ayant un impact sur l'emploi qui seraient considérées par les entités du groupe comme urgentes ou à réaliser à court terme.

### **1. La stratégie du groupe : le Comité GPEC**

#### **1.1 La composition du Comité GPEC**

Cette instance est présidée par le Directeur des ressources humaines groupe ou son représentant. Celui-ci peut être assisté d'un ou plusieurs salariés, dans la limite de cinq participants.

La délégation salariale est composée de trois représentants titulaires et de trois représentants suppléants par organisation syndicale représentative au niveau du groupe Crédit Agricole S.A..

Les membres suppléants ne sont pas convoqués aux réunions du Comité GPEC sauf lorsqu'ils sont appelés à remplacer les membres titulaires absents, momentanément ou définitivement.

Les représentants sont désignés, pour une durée de trois ans, parmi les salariés d'une société du groupe entrant dans le champ d'application du présent accord.

Les organisations syndicales représentatives au niveau du groupe désignent les membres de la délégation salariale dont la composition est transmise à la Direction par les correspondants syndicaux groupe.

## **1.2 Les missions et le fonctionnement du Comité GPEC**

Le Comité GPEC se réunit au moins trois fois par an, sur invitation de la Direction.

Des réunions supplémentaires peuvent être sollicitées à la majorité des membres titulaires de la délégation salariale.

L'ordre du jour des réunions du Comité GPEC est établi conjointement avec les correspondants syndicaux groupe. Les décisions et recommandations du Comité GPEC sont prises à la majorité des membres titulaires présents ou remplacés. Les thématiques abordées au cours des réunions du Comité GPEC porteront notamment sur :

### **○ La présentation de la stratégie :**

Cette présentation portera sur les éléments stratégiques relatifs à l'ensemble du groupe, non seulement en France, mais aussi sur l'ensemble des territoires où le groupe exerce ses activités. Au terme de cette réunion, le Comité GPEC pourra décider de l'étude qu'il entend confier à l'Observatoire des métiers, ci-après visé, afin de mieux appréhender certaines conséquences prioritaires en termes d'emplois. Les informations seront transmises aux membres de la délégation salariale 8 jours avant la tenue de la réunion.

### **○ La présentation des conséquences sur l'emploi :**

Dès les travaux de l'Observatoire des métiers terminés, le Comité GPEC tiendra une seconde réunion afin que l'Observatoire des métiers restitue les conclusions de ses travaux.

Le Comité GPEC, après avoir pu prendre connaissance et échanger sur ces travaux, pourra émettre des recommandations sur les conséquences en matière d'emploi résultant de la stratégie du groupe.

Les recommandations du Comité GPEC seront alors adressées à la Direction Générale de Crédit Agricole S.A. ainsi qu'aux Présidents et Secrétaires des comités centraux d'entreprise ou des comités d'entreprise des entités du groupe.

### **○ Le suivi du présent accord et son interprétation :**

La mission dévolue au Comité GPEC consiste notamment à :

- S'assurer du respect de l'application du présent accord et de sa mise en œuvre ; à ce titre, le Comité GPEC sera destinataire d'une synthèse réalisée par l'Observatoire des métiers relative aux indicateurs de suivi visés dans le présent accord ;
- Etre force de proposition pour l'amélioration et l'efficacité du dispositif mis en place, notamment en cas d'interprétation nécessaire des dispositions du présent accord.

### **1.3 Les moyens du Comité GPEC**

Le temps passé par les membres titulaires de la délégation salariale aux réunions du Comité GPEC ainsi que le temps de trajet pour se rendre à ces réunions est payé comme temps de travail.

Les membres titulaires de la délégation salariale bénéficient d'une demi-journée de délégation à l'occasion de chaque réunion du Comité GPEC en vue de sa préparation ou des travaux à conduire.

Une base de données de type « eroom » est créée ayant pour finalité de centraliser et recenser les travaux du Comité GPEC, les avis rendus par les comités centraux d'entreprise et les comités d'entreprise suivant les recommandations du Comité GPEC et les réponses de la Direction Générale de Crédit Agricole S.A..

## **2. L'évolution de l'emploi : l'Observatoire des métiers**

Les parties au présent accord s'accordent sur le fait d'engager une démarche prospective avec l'objectif de partager, avec l'ensemble des acteurs (les managers, les salariés et leurs représentants), une vision collective des enjeux stratégiques et de leurs conséquences sur les ressources et besoins humains dans le groupe, en termes d'effectifs et de compétences.

Pour construire cette réflexion et définir les plans d'action associés, il est institué un Observatoire des métiers au niveau du groupe.

Outil de veille permanente ayant pour objet d'identifier les changements et partager les analyses, l'Observatoire des métiers est un lieu d'échanges et de dialogue sur la gestion prospective de l'emploi, au regard des évolutions technologiques, démographiques et économiques articulées avec les objectifs poursuivis par le groupe.

Lorsqu'il est missionné par le Comité GPEC, l'Observatoire des métiers est un organe expert en charge d'apporter à cette instance les éclairages demandés sur les incidences des orientations stratégiques du groupe sur ses métiers.

### **2.1 La composition de l'Observatoire des métiers**

L'Observatoire des métiers est un organe mixte paritaire constitué :

- d'une délégation patronale composée des représentants de la Direction des ressources humaines groupe ainsi que des Directeurs des ressources humaines des principales entités du groupe ou de leur représentant ;
- d'une délégation salariale composée de trois représentants titulaires et trois représentants suppléants par organisation syndicale représentative au niveau du groupe Crédit Agricole S.A.. Les représentants de la délégation salariale de l'Observatoire des métiers sont désignés, pour une durée de trois ans, parmi les salariés d'une société du groupe entrant dans le champ d'application du présent accord. Les organisations syndicales représentatives au niveau du groupe désignent les membres de la délégation salariale dont la composition est transmise à la Direction par les correspondants syndicaux groupe.



Les membres suppléants ne sont pas convoqués aux réunions de l'Observatoire des métiers sauf lorsqu'ils sont appelés à remplacer les membres titulaires absents, momentanément ou définitivement.

Par ailleurs, pourront être invités, sur accord des parties, aux réunions de l'Observatoire des métiers :

- toute personne appartenant au groupe ayant des compétences utiles en fonction des sujets abordés, dont notamment des représentants des ressources humaines ou des métiers des entités du groupe ;
- ainsi que des intervenants extérieurs dont l'expérience et le regard contribueront à l'enrichissement des échanges entre les participants et à l'approfondissement des sujets.

## 2.2 Les missions de l'Observatoire des métiers

Au regard du rôle qui lui est dévolu, l'Observatoire des métiers exerce, à titre principal, les missions suivantes :

- L'étude, la préparation et la présentation des travaux spécifiques demandés par le Comité GPEC ;
- La reconnaissance au niveau du groupe des métiers sensibles et leur traduction, le cas échéant, en termes d'emplois et la formulation de propositions sur les plans d'action afférents ;

A cet égard, sont distingués :

- Les métiers en développement : métiers pour lesquels il est constaté un déficit de compétences en interne (absence ou perte de compétences du fait de la pyramide des âges) ou qui sont en tension sur le marché de l'emploi et qui nécessitent de développer les compétences ou bien de recruter à l'extérieur du groupe ;
  - Les métiers en mutation : métiers dont le contenu, et par conséquent les compétences attendues des salariés, sont appelés à évoluer de façon importante, ce qui implique un accompagnement renforcé en terme de formation ;
  - Les métiers en décroissance : métiers dont les besoins en effectif sont appelés à évoluer à la baisse, soit globalement, soit en répartition géographique, ce qui peut conduire à des transferts et des mobilités géographiques ou bien à des actions de formation.
- La proposition des sujets d'étude, dictés par la veille permanente réalisée sur les grandes évolutions des activités déployées par le groupe ;
  - Le recueil, l'analyse et la synthèse des indicateurs pertinents et notamment ceux contenus dans le présent accord.

En vue d'établir la revue des métiers et leurs principales tendances d'évolution au regard des orientations stratégiques, l'Observatoire des métiers collectera les données auprès des analystes groupe (Direction des études économiques, Direction de la stratégie groupe), des métiers et des ressources humaines et conduira une réflexion globale au travers des benchmarks et des études sectorielles existants.

La formulation des recommandations et notamment les propositions de plans d'action s'effectueront en concertation avec les organisations syndicales, les métiers, les ressources humaines et, si nécessaire, avec l'aide d'intervenants extérieurs.

En vue d'encadrer les processus, est joint en annexe du présent accord un calendrier prévisionnel de l'ensemble des travaux qui seront conduits par l'Observatoire des métiers sur les trois exercices à venir.

Les parties conviennent que la première réunion de l'Observatoire des métiers se tiendra dans les six mois de la signature du présent accord.

L'Observatoire des métiers se donne comme objectifs :

- d'anticiper les évolutions des métiers en forte variation structurelle sur un plan qualitatif et quantitatif par le biais de grilles d'identification des métiers sensibles et de grilles d'analyse prévisionnelle par métier sensible ; d'identifier et lister les principales raisons susceptibles d'expliquer ces évolutions ;
- d'anticiper les évolutions liées à la pyramide des âges ;
- de systématiser l'approche compétence lors des études métiers ;
- d'identifier les contraintes internes et/ou externes ;
- d'identifier les passerelles possibles entre les métiers ;
- d'identifier les formations adéquates en réponse à l'évolution des métiers ;
- d'établir des recommandations en matière de développement des compétences et proposer des nouvelles politiques de mobilité.

### **2.3 Le fonctionnement de l'Observatoire des métiers**

L'Observatoire des métiers est présidé par un représentant de la Direction des ressources humaines groupe. Il se réunit au moins deux fois par an, à l'initiative de son Président.

Au cours de la première réunion, les membres de la délégation salariale élisent en leur sein un Secrétaire. Ce dernier est élu à la majorité des membres présents de la délégation salariale.

L'ordre du jour des réunions de l'Observatoire des métiers est arrêté par le Président, en concertation avec le Secrétaire. La convocation, l'ordre du jour et, le cas échéant, la documentation, sont adressés par voie électronique aux membres de l'Observatoire des métiers dans les huit jours calendaires précédant la tenue de la réunion.

Pour mener à bien ses missions, l'Observatoire des métiers s'appuie sur les travaux préparés par l'équipe « projet groupe ». Cette équipe, en charge de l'animation et de la coordination de la GPEC au niveau du groupe, a pour rôle de conduire les travaux de recensement des évolutions des métiers du groupe, selon la méthodologie décrite ci-dessus, de poursuivre l'élaboration des outils et méthodes communs ainsi que d'animer des lieux d'échange inter-entités sur tous sujets participant au développement de la gestion prévisionnelle groupe des emplois et des compétences. Elle s'appuiera sur des correspondants GPEC désignés au sein des principales entités, chargés de contribuer, pour le compte de leur entité, à la construction commune et consolidée de la vision prospective de l'emploi.

L'équipe projet groupe sera coordonnée et animée par la direction du Développement RH de la DRH Groupe.

Ces travaux pourront également émaner de groupes de travail dédiés où seront associés au moins deux membres de l'Observatoire des métiers, sur désignation adoptée à la majorité des membres présents de la délégation salariale.

## **2.4 Les moyens de l'Observatoire des métiers**

Les membres titulaires de la délégation salariale bénéficient de deux demi-journées de délégation par réunion tenue pour préparer et suivre les travaux de l'Observatoire des métiers. Le Secrétaire dispose d'un crédit d'heures porté à trois demi-journées par réunion de l'Observatoire des métiers.

Le temps passé par les membres de la délégation salariale aux réunions de l'Observatoire des métiers et aux réunions des groupes de travail dédiés, ainsi que le temps de trajet pour se rendre à ces réunions, n'est pas déduit de leur crédit d'heures et est payé comme temps de travail. Les frais de déplacement pour se rendre aux réunions sont pris en charge selon les barèmes en vigueur au sein des entités d'appartenance des membres de la délégation salariale de l'Observatoire des métiers.

Une base de données de type « eroom » est créée ayant pour finalité de recenser et centraliser les travaux de l'Observatoire des métiers.

Projet

## Titre II : CONSTRUIRE LES EVOLUTIONS PROFESSIONNELLES

### 1. Donner de la visibilité sur les métiers et sur les compétences du groupe

Les parties signataires conviennent que l'une des conditions de la réussite et de l'efficacité de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau du groupe repose sur une visibilité partagée sur les métiers du groupe et des compétences associées, et sur leur évolution.

En se dotant d'une cartographie des emplois et de référentiels de compétences communs aux différentes entités et en partageant les informations sur les métiers, le groupe vise notamment à donner aux salariés une meilleure connaissance des emplois du groupe et des possibilités d'orientation qu'ils peuvent envisager pour construire leur parcours professionnel.

#### 1.1 Les référentiels emplois et compétences clés associées

Ces référentiels sont des outils qui ont pour finalité de :

- construire un langage commun ;
- favoriser le développement de la mobilité interne au sein du groupe ;
- contribuer à structurer et améliorer les outils ressources humaines communs aux différentes entités (@tout.job ; Peoplec@re ...).

Le bénéfice de ces outils est donc multiple. Ils permettent :

- aux salariés de préparer et d'accompagner leur évolution professionnelle ;
- aux managers de favoriser le développement et la mise en œuvre des compétences ;
- aux gestionnaires de ressources humaines d'anticiper au mieux les évolutions.

Le référentiel emplois de niveau groupe a pour vocation de décrire et recenser par grandes familles professionnelles chacun des métiers du groupe.

En ce qui concerne les fonctions support et les métiers transverses existants dans le groupe, le référentiel emplois groupe est composé de quatre niveaux : la ligne métier, le métier, le domaine ou la filière, l'emploi.

Le référentiel emplois groupe décrit les métiers propres aux entités au niveau de la ligne métier et du métier.

L'élaboration de référentiels, au niveau du domaine ou filière et de l'emploi, ressort de la responsabilité des directions des ressources humaines des entités concernées. L'information globale sur ces métiers sera disponible et accessible aux salariés.

Le groupe procédera à l'actualisation du référentiel existant. Les directions des ressources humaines des entités sont invitées à poursuivre les travaux engagés sur les lignes métiers qui leur sont spécifiques, en y associant les opérationnels des métiers concernés.

Le groupe s'engage également à établir des référentiels de compétences sur les métiers du groupe, dans l'objectif de contribuer à l'évolution professionnelle et à la mobilité interne. Les entités ont en charge l'établissement des référentiels de compétences des métiers qui leur sont propres. La liste des référentiels de compétences construits dans l'année fera l'objet d'une présentation annuelle à l'Observatoire des métiers avec l'objectif que l'ensemble des référentiels de compétences soient réalisés avant l'échéance du présent accord.

Au moyen de ces référentiels de compétences seront mises en évidence les passerelles possibles ou les aires de mobilité des métiers du groupe.

Ces travaux seront réalisés en premier lieu sur les métiers analysés comme prioritaires par l'Observatoire des Métiers, en précisant les actions de formation qui peuvent contribuer à la réalisation d'une mobilité fonctionnelle.

L'ensemble de ces informations seront postées sur l'intranet mobilité groupe.

## **1.2 L'information sur les métiers sensibles en lien avec les orientations stratégiques**

Les parties signataires s'accordent sur l'importance d'une communication transparente à l'égard des salariés sur les tendances d'évolution des métiers du groupe.

C'est pourquoi le groupe s'engage à rendre public les éléments d'information sur les perspectives d'évolution des métiers ainsi que sur les pistes envisagées pour accompagner les projets professionnels. Ces informations, issues des travaux de prospective présentés à l'Observatoire des métiers, porteront sur les tendances des métiers sensibles identifiées en fonction de la périodicité des plans stratégiques.

Les évolutions des métiers doivent en effet être explicitées et portées à la connaissance des salariés pour leur permettre d'anticiper, à leur niveau et avec l'appui de leur entité d'appartenance, les actions propices à conduire pour leur développement professionnel au sein du groupe.

## **2. Favoriser le développement professionnel**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences requiert une action coordonnée et proactive des différents acteurs, et l'engagement du salarié, de son manager et de la ligne métier ressources humaines.

Les dispositifs de gestion de carrière permettent aux équipes des ressources humaines de suivre et d'organiser le marché de l'emploi interne et ainsi d'accompagner efficacement les salariés dans la construction et la mise en œuvre de leur projet professionnel.

Les entretiens professionnels entre le salarié et son manager et/ou son gestionnaire des ressources humaines, sont l'occasion pour le salarié d'élaborer un projet professionnel qui soit cohérent avec son parcours, ses compétences et ses perspectives d'évolution et pertinent avec les besoins du groupe.

La gestion RH des salariés mis à disposition relève de leur employeur (entité d'origine). La gestion quotidienne peut toutefois être déléguée à l'entité d'accueil sans que cela ne remette en cause le lien d'appartenance et le lien hiérarchique de ces salariés à leur entité d'origine.

## 2.1 Le rôle des différents acteurs

### 2.1.1 Les salariés

Les salariés sont les acteurs de leur propre développement professionnel et construisent pour eux-mêmes des trajectoires professionnelles qui répondent aux sollicitations de l'avenir du groupe comme à leur propre aspiration.

Le groupe et les directions des entités déploient les politiques, moyens et outils adaptés pour encourager et favoriser ce développement.

### 2.1.2 Les managers

Les managers, de par la connaissance qu'ils ont des métiers et de leur évolution prévisible, ont pour mission d'aider à la réflexion et d'accompagner l'évolution des salariés qu'ils encadrent, pour permettre aux salariés de valoriser pleinement leurs potentiels professionnels.

A cet égard, les managers doivent consacrer le temps qu'il convient pour aider les salariés à définir et à construire leur projet professionnel.

Les managers se doivent également de laisser aux salariés qu'ils encadrent le temps nécessaire, pris sur celui de l'exercice de l'activité professionnelle, pour participer aux ateliers de mobilité, aux forums et événements organisés par la ligne métier RH ou toute autre démarche participant à la construction d'un projet de mobilité partagé.

Pour ancrer le rôle ainsi dévolu aux managers, la sensibilisation et la formation de ces derniers sur la gestion des compétences, dans le cadre de leur parcours de formation, constitue un enjeu prioritaire.

Le groupe se fixe par conséquent l'objectif d'intégrer dans les formations managériales des modules axés sur la gestion des compétences et qui porteront plus largement sur les thématiques suivantes :

- l'évaluation et le suivi de l'évolution professionnelle ;
- la formation professionnelle et le développement ;
- l'alternance et le rôle de tuteur ;
- la gestion des seniors, leurs attentes et leurs atouts ;
- le rôle des représentants des salariés.

Seront recensés et partagés avec l'Observatoire des métiers les formations prévues et réalisées par entités ainsi que le nombre de managers formés par année civile.

L'accompagnement du salarié dans son évolution professionnelle, la gestion de ses compétences et de son développement professionnel font partie intégrante du référentiel de compétences managériales du groupe, lequel sert de support à l'entretien annuel d'évaluation de chaque manager. Cette évaluation des compétences managériales donne lieu, si nécessaire, à la mise en place d'actions de formation.

**Objectifs** : 100% des managers doivent avoir suivi une formation au management au sein des entités à l'issue des trois ans qui suivent la conclusion du présent accord.

### 2.1.3 La ligne métier ressources humaines

Les équipes de ressources humaines, dotées des effectifs nécessaires à la réalisation de leurs missions, conseillent et accompagnent les salariés. Elles créent les conditions favorables qui permettent de valoriser les développements professionnels et mettent à la disposition des managers les outils, formations et dispositifs qui les aident dans leur rôle.

Elles fournissent aux salariés les informations nécessaires pour mieux comprendre les évolutions des métiers, mieux appréhender les compétences attendues, mieux situer leur rôle dans l'organisation et identifier les parcours professionnels possibles. Les entretiens de gestion visés à l'article 2.3.2 ci-après constituent des moments clés pour aborder ces éléments avec chaque salarié.

Enfin, les équipes RH motivent et fidélisent les salariés en leur donnant des perspectives et en leur témoignant un intérêt individualisé ; elles créent et suivent des viviers de potentiels ; elles favorisent les échanges entre entités permettant de fluidifier et dynamiser la mobilité.

Partant du constat que la professionnalisation de la ligne métier RH œuvre nécessairement dans le sens d'un meilleur accompagnement des salariés et de la pro-activité des acteurs, le groupe s'engage à maintenir et enrichir le programme de formation « *Performance RH* » à destination de cette population.

Seront recensés et partagés avec l'Observatoire des métiers les modules de formation créés ainsi que le nombre de gestionnaires RH formés par année civile.

Le groupe encourage également à développer la pratique qui consiste à positionner au sein de chaque communauté RH, des gestionnaires RH expérimentés. En tant que référents de leur métier, ces gestionnaires RH s'appuient sur une expérience validée et reconnue, et reçoivent mission d'encadrer et d'assister leurs collègues plus juniors sur le métier, ce qui contribue à la professionnalisation de la ligne métier.

**Objectifs** : 100% des nouveaux gestionnaires RH bénéficient dans le cadre du programme « *Performance RH* » d'une formation à la prise de poste ; l'accès à la formation doit s'organiser dans les six mois suivant la prise de poste.

100% des gestionnaires RH bénéficient d'un module de formation du programme « *Performance RH* » tous les trois ans.

Au niveau du groupe, la direction des ressources humaines groupe compte, au titre des actions qu'elle conduit, une direction du développement RH dont la mission est de coordonner la définition des politiques RH et leur déploiement au sein du Groupe, en matière de gestion de l'emploi, de mobilité, de formation, de développement des collaborateurs et de performance RH. Cette direction contribue notamment à la mise en place d'une gestion prospective de l'emploi (déploiement des référentiels emplois et des compétences groupe). Elle a également en charge le sujet de la mobilité et de l'évolution professionnelle (mise en place des outils de mobilité groupe, animation des dispositifs...).

## **2.2 Les dispositifs de gestion de carrière**

### 2.2.1 La revue des collaborateurs

Le gestionnaire RH est appelé à rencontrer dans le cadre de son activité, et de manière périodique, les managers de son périmètre pour réaliser une revue de ses collaborateurs. Cette rencontre est l'occasion d'échanger sur l'évolution professionnelle des salariés constituant l'équipe.

Grâce aux informations recueillies au cours de cet échange, le gestionnaire RH est plus à même d'aider efficacement le salarié à bâtir un plan d'action nécessaire à son développement professionnel.

Les directions des ressources humaines des entités du groupe feront en sorte qu'ait lieu une fois par an, entre le gestionnaire RH et les managers de son portefeuille, un point consacré à la revue globale des salariés.

### 2.2.2 Les comités de mobilité

Les comités de mobilité, qui concernent principalement les fonctions centrales ou une même ligne métier, sont composés des gestionnaires RH des entités affectés à la gestion de ces métiers.

Lieu de rencontre des gestionnaires RH de l'ensemble des entités du groupe, l'objet de ces comités est de favoriser les mobilités inter-entités en offrant davantage de connaissance et de visibilité sur les postes à pourvoir et les candidatures potentielles, et de démultiplier ainsi les opportunités de mobilité.

Les comités de mobilité se tiennent, en moyenne, sur une périodicité bimestrielle.

### 2.2.3 Les comités carrière (intra-entités)

Ces comités, pilotés par la ligne métier ressources humaines au sein de chaque entité en association avec les managers opérationnels concernés et la Direction générale, se réunissent pour identifier et recenser les ressources clés (potentiels, dirigeants...) de l'entité afin de définir les plans d'action adaptés en termes de développement, de formation, de parcours ou de mobilité.

Les informations recueillies sont ensuite partagées au niveau du groupe. Les comités carrière sont organisés sur un cycle annuel.

Une synthèse annuelle chiffrée des travaux réalisés par les comités de mobilité et les comités carrière est transmise à l'Observatoire des métiers.

## **2.3 Les moments d'échange dédiés**

### 2.3.1 L'entretien annuel d'évaluation

Chaque salarié bénéficie d'un entretien annuel d'évaluation.

Cet entretien est un moment spécifique dédié aux échanges entre le salarié et le manager.

Cet entretien doit aborder distinctement l'évaluation du salarié (compétences et performances) et le développement professionnel de ce dernier (formation et évolution professionnelle).



L'évaluation est le temps au cours duquel le manager et le salarié font le bilan de l'année écoulée en rappelant les missions confiées ainsi que les objectifs fixés. Il est procédé ensuite à l'évaluation des compétences et à l'appréciation de la réalisation des objectifs par le salarié. Le manager et le salarié échangent en conclusion sur les objectifs à réaliser pour l'année à venir.

Le développement professionnel, est le temps pour le salarié et le manager de réfléchir ensemble aux compétences à développer. A cette fin, le salarié échange avec son manager ses souhaits de formation et d'évolution des missions confiées. Il fait part également de ses souhaits éventuels de mobilité.

Il est recommandé que le temps dédié à l'évaluation et celui consacré au développement professionnel interviennent au cours de deux entretiens distincts.

Conscient de l'importance et des enjeux de cet exercice, le groupe s'engage à mettre en place des actions de formation dédiées à la conduite et au suivi de ces entretiens à destination des salariés comme des managers.

Les taux, par entité, de retour des entretiens annuels d'évaluation, sont partagés avec l'Observatoire des métiers.

**Objectifs** : 100% des salariés bénéficient d'un entretien annuel d'évaluation avant la fin du 1<sup>er</sup> trimestre de l'année

100% des entretiens annuels d'évaluation font l'objet d'un retour auprès des gestionnaires RH.

100% des entretiens annuels d'évaluation archivés sont disponibles en vue d'une consultation par les salariés

### 2.3.2 Les entretiens de gestion

Les entretiens de gestion sont organisés à la demande du salarié ou sur proposition du manager et/ou du gestionnaire RH. Ils sont dissociés de l'entretien annuel d'évaluation car ils sont exclusivement consacrés au développement professionnel et à la construction des parcours professionnels.

Sont évoqués en particulier au cours de cet entretien :

- les objectifs de professionnalisation du salarié ;
- les dispositifs de développement et de formation adéquats (par exemple le DIF, le CIF, la VAE...);
- ses possibilités d'évolution professionnelle.

Il s'agit de faire un bilan sur le parcours professionnel du salarié, d'identifier les compétences acquises et les actions de développement à envisager, d'évoquer ses souhaits d'évolution professionnelle (type de poste, localisation, échéance) et la faisabilité de son projet en prenant en compte les besoins et opportunités offerts par le groupe.

Les directions des entités du groupe prennent les dispositions nécessaires de manière à assurer que chaque salarié bénéficie d'un entretien de gestion, sur un cycle maximal de cinq ans, pour créer une dynamique de carrière.

Dans le respect du principe de la tenue d'un entretien de gestion sur un cycle maximal de cinq ans, les parties au présent accord s'accordent aussi à considérer que doivent être reçus par ordre de priorité :

- les salariés dont le métier est identifié comme sensible ;
- les salariés ayant émis un souhait de mobilité immédiate ou à court terme au cours de leur entretien annuel d'évaluation ;
- les salariés de retour d'une absence longue durée (congé maternité, congé parental d'éducation, congé sabbatique, congé individuel de formation, congé pour création d'entreprise...). Un courrier leur sera adressé dans ce sens avant le terme de leur congé ;
- les salariés ayant réalisé une mobilité inter-entité. Ce rendez-vous d'intégration doit être tenu dans les trois mois suivant la prise de poste du salarié ;
- les représentants du personnel permanents en fin de mandat pour travailler à la reprise de poste ;
- les salariés en poste depuis plus de cinq ans.

Le nombre moyen d'entretiens de gestion par collaborateur au sein de chaque entité sera présenté à l'Observatoire des métiers.

### **3. Développer les compétences individuelles grâce à la formation professionnelle**

La formation a un rôle central en tant qu'outil d'adaptation permanente du salarié aux évolutions des métiers, des compétences, des qualifications et d'accompagnement du salarié dans la construction et la mise en œuvre de son projet professionnel.

Conscient que certains dispositifs de formation se révèlent particulièrement utiles au développement professionnel des salariés, le groupe portera une attention particulière à la validation des acquis de l'expérience, au droit individuel à la formation et au congé individuel de formation. Les paragraphes qui suivent décrivent, sans être exhaustifs, les principaux dispositifs utilisés dans le groupe. Pour renforcer la communication sur ces dispositifs, le groupe s'engage à mettre à la disposition des salariés, au sein de chaque entité, une communication précisant leurs modalités de mise en œuvre et de financement

Le salarié qui développe des compétences en dehors de sa vie professionnelle (activités associatives...) pourra les faire reconnaître auprès de son manager et/ou de son gestionnaire RH afin qu'elles soient prises en compte dans la construction de son parcours professionnel.

#### **3.1 La formation**

La politique de formation est portée et mise en œuvre par les différentes entités et, au niveau du groupe, par un département dédié à la conception et à la mise en œuvre d'actions de formation transverses.

Les programmes de formations transverses sont construits en collaboration avec les entités du groupe et déployés avec l'objectif de :

- construire un socle commun pour professionnaliser collectivement les salariés d'un métier ou d'une fonction, les préparer aux évolutions de leur métier ou de leur fonction et de disposer des compétences nécessaires au bon fonctionnement du groupe ;
- faciliter et accompagner les mobilités professionnelles au sein du groupe.

### 3.1.1 Les demandes de formation

Les besoins de développement individuel sont recueillis à l'occasion de l'entretien annuel d'évaluation, dans le cadre d'un dialogue entre le manager et le salarié.

Seront étudiées et financées, par ordre de priorité, les demandes de formation présentées par :

- les salariés positionnés sur des métiers identifiés comme sensibles ;
- les salariés qui n'ont bénéficié d'aucune formation au cours des trois dernières années, hors les formations réglementaires ;
- les salariés en retour de congés de longue durée ;
- les salariés occupant le même poste depuis plus de cinq ans.

Chaque fois que nécessaire, des enveloppes supplémentaires spécifiques seront constituées pour faire face à ces demandes de formation.

L'Observatoire des métiers sera informé de la part du budget formation professionnelle allouée par les entités aux populations susvisées.

Afin de maintenir les seniors dans l'emploi, une attention particulière sera portée à l'accès et au bénéfice des actions de formation à l'endroit des salariés âgés de 45 ans et plus. Les entités s'engagent à compléter les indicateurs de suivi et à définir des axes de progression si des écarts devaient être constatés entre l'accès à la formation de cette population et celle des autres salariés.

L'Observatoire des métiers est informé annuellement par entité, du nombre moyen de jours de formation suivis par les seniors par rapport au nombre moyen de jours de formation.

### 3.1.2 Le suivi des formations

L'historique et la nature des actions de formation suivies par le salarié sont recensés dans le module formation de l'outil de gestion de carrière du groupe (Peoplec@re), activé dans plusieurs entités du groupe, et qui, à terme, a vocation à s'appliquer à toutes les entités. Le salarié a la possibilité d'imprimer cet historique.

Le récapitulatif des formations est transféré via l'outil d'une entité à l'autre, en cas de mobilité.

Les entités veilleront à ce que les formations diplômantes mises en œuvre dans le cadre des activités de l'entreprise et en accord avec l'employeur fassent l'objet d'une reconnaissance financière.

## **3.2 La validation des acquis de l'expérience (VAE)**

La validation des acquis de l'expérience permet à toute personne engagée dans la vie active depuis au moins trois ans, quels que soient son âge, son niveau d'études, son statut, de faire valider les acquis de son expérience professionnelle pour obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle. L'inscription du salarié dans ce dispositif peut relever d'une initiative personnelle ou être proposée par l'employeur.

Cet outil permet de valoriser les compétences et consolider les acquis dans la perspective d'engager une éventuelle mobilité.

Le groupe reconnaît que l'expérience acquise par ses salariés est un point fort pour son développement et considère que cette démarche doit être valorisée et ce, en particulier dans le cadre du présent accord dont l'un des objectifs est de favoriser le développement professionnel du salarié.

Aussi, les salariés qui souhaitent s'engager dans un dispositif de V.A.E. et dont le projet professionnel a été validé par leur entité, bénéficieront des informations, des conseils et de l'accompagnement de la ligne métier RH.

Pour tenir compte de l'engagement qu'implique un tel dispositif pour le salarié et pour l'entreprise, un accompagnement individualisé sera conçu et pourra prendre la forme d'entretiens de suivi, d'ateliers d'aide à la rédaction du mémoire, de simulations d'entretiens, de tutorat ou de toute autre solution identifiée.

Pour le financement de la V.A.E., les salariés ont la possibilité de faire une demande individuelle de prise en charge de ce dispositif auprès de l'organisme collecteur compétent. Ils peuvent également solliciter une aide de financement auprès de leur entité.

Lorsque le diplôme visé par le salarié est en relation avec l'un des métiers ou emplois en développement au sein du groupe, ou lorsque la V.A.E fait suite à une demande de l'employeur, la totalité des frais exposés par le salarié et nécessaires à l'acquisition de son diplôme est prise en charge, après décision de recevabilité de l'autorité habilitée à délivrer la certification.

Pendant la durée légale du congé de V.A.E, le salarié bénéficie du maintien de son salaire habituel.

### **3.3 Le droit individuel à la formation (DIF)**

Le droit individuel à la formation permet à chaque salarié d'être acteur dans la construction de son parcours professionnel en lui offrant la faculté, en lien avec son employeur, de participer à la formation de son choix.

Il vise à permettre au salarié d'acquérir, de développer, de compléter ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles en adéquation avec son projet professionnel pour répondre aux évolutions des emplois et des métiers du groupe tout au long de sa vie professionnelle.

L'entretien annuel d'évaluation doit être le moment privilégié pour évoquer la mobilisation des droits à DIF qui, en tout état de cause, reste à l'initiative du salarié selon les modalités en vigueur dans son entité d'appartenance.

Dans le cadre de la mobilisation des droits à DIF, seront systématiquement examinées en priorité par les entités les demandes de formation suivantes :

- formations accompagnant une mobilité professionnelle ou une réorientation dans les métiers du groupe ;
- formations en lien avec l'un des métiers reconnus en développement.

Pour les actions de formation susvisées, les salariés peuvent bénéficier d'un abondement de leur droit à DIF qui permet de porter les droits qu'ils ont acquis à hauteur d'un plafond de 120 heures. Cette demande ne peut être renouvelée avant l'expiration d'un délai de trois ans.

Les entités s'engagent également à accepter toutes les demandes de formation qui mobilisent les droits acquis au titre du DIF présentées par les salariés qui ont officiellement avisé de leur date de départ à la retraite dans les deux années à venir, et ce, dans la limite d'un coût n'excédant pas 120 fois la valeur horaire du DIF.

Le groupe rappelle que les salariés sont systématiquement informés, une fois par an, du nombre total de leurs droits acquis au titre du droit individuel à la formation, des droits consommés et du reliquat ainsi que du fait que les droits acquis au titre du droit individuel à la formation sont transférables en cas de mobilité au sein du groupe.

### **3.4 Le congé individuel de formation (CIF)**

Le congé individuel de formation a pour objet de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, de suivre, à son initiative et à titre individuel, des actions de formation de son choix pour accéder à un niveau supérieur de qualification ou acquérir de nouvelles compétences en vue d'une reconversion.

Il permet au salarié de réaliser un projet personnel à caractère professionnel.

Tout salarié peut demander à bénéficier du congé individuel de formation dans le cadre d'une démarche individuelle dans le respect des dispositions légales. La prise en charge s'effectue à l'initiative du salarié auprès de l'organisme collecteur.

Le groupe s'engage à faciliter l'accès à ce type de dispositif pour les salariés dont le métier est reconnu en décroissance par le groupe.

Ainsi peut être envisagé un complément de financement, sur accord et validation de la direction des ressources humaines concernée, pendant les périodes d'enseignement théorique.

Un accompagnement particulier pourra être également proposé aux salariés lorsque le CIF s'oriente sur le développement des compétences liées à des métiers du groupe : accompagnement dans l'élaboration du projet, aide pour la rédaction du dossier...

### **3.5 Le bilan de compétences**

Le bilan de compétences permet à un salarié d'effectuer une relecture de son parcours professionnel et personnel et de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivation. Il peut mener à une meilleure définition de son projet professionnel et/ou à l'identification de souhaits de formation.

Tout salarié peut demander à bénéficier d'un bilan de compétences réalisé par un prestataire extérieur au groupe dans le cadre d'une démarche individuelle et dans le respect des dispositions légales (ouverture du droit, procédure de demande d'autorisation d'absence, prise en charge, rémunération).

En cas de refus de prise en charge par l'organisme paritaire collecteur agréé, le salarié pourra éventuellement obtenir un financement de son bilan de compétences par son entité dans le respect des conditions fixées par cette dernière.

Le bilan de compétences donne lieu à la rédaction d'un document de synthèse en vue de définir ou de confirmer un projet professionnel ou de formation. Ce document est confidentiel et demeure la propriété du salarié. La communication à l'employeur se fait avec l'accord du salarié.

Les pistes préconisées par ce bilan (orientation professionnelle, formation...) seront étudiées avec attention par le gestionnaire des ressources humaines dans l'intérêt conjoint du salarié et du groupe.

### **3.6 Les périodes de professionnalisation**

Les périodes de professionnalisation ont pour objet de favoriser, par des actions de formation alternant enseignements théoriques et pratiques, le maintien dans l'emploi des salariés.

Ce dispositif s'adresse aux :

- salariés dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail ;
- salariés qui comptent 20 ans d'activité professionnelle ou âgés d'au moins 45 ans et disposant d'une ancienneté minimum d'un an de présence dans la dernière entreprise qui les emploie ; salariés qui envisagent la création ou la reprise d'une entreprise ;
- femmes qui reprennent une activité professionnelle après un congé de maternité ou aux hommes et aux femmes après un congé parental ; aux bénéficiaires de l'obligation d'emploi prévue à l'article L. 5212-13 du code du travail, notamment les travailleurs handicapés ;
- salariés bénéficiaires d'un contrat unique d'insertion.

Il peut être mis en œuvre à l'initiative du salarié ou à celle de l'employeur dans le respect des dispositions légales.

Les entités du groupe renforceront l'usage des périodes de professionnalisation en donnant la priorité à des actions à la fois professionnalisantes et qualifiantes dans une logique d'accompagnement à l'évolution des métiers.

## **4. Soutenir l'intégration des jeunes en alternance**

Les signataires du présent accord considèrent que l'accueil des jeunes sous contrat d'alternance 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 leur facilitant ainsi l'accès au marché de l'emploi.

L'objectif poursuivi par le groupe est d'aider les jeunes à s'insérer dans la vie professionnelle.

### **4.1 L'insertion des jeunes et l'alternance**

Le groupe souhaite renforcer son engagement auprès des jeunes. Il démultiplie les actions en faveur de cette population et donne la priorité à l'alternance dans un contexte où l'emploi des jeunes constitue une préoccupation majeure de la société.

Par ailleurs, pour favoriser une bonne intégration des alternants au sein des organisations de travail, le groupe conçoit et déploie des outils dédiés à cette population.

Ainsi, une communauté virtuelle intitulée « communauté des jeunes talents », accessible par le biais de l'intranet, et développée à ce stade au sein de la société Crédit Agricole S.A., sera démultipliée à l'échelle du groupe.

Une campagne d'information sera également mise en œuvre à l'attention des managers pour les sensibiliser aux atouts de l'alternance et les inciter à accueillir des jeunes au sein de leur équipe.

Enfin, un vivier d'alternants, de stagiaires et de volontaires internationaux en entreprise (VIE), sera créé pour appuyer la politique volontariste du groupe de recrutement des talents. La base de données de ce vivier a vocation à être régulièrement mise à jour, notamment par l'intégration des curriculum vitae des jeunes accueillis au sein du groupe.

Le groupe s'engage à informer l'Observatoire des métiers des taux de transformation des contrats d'alternance, volontaires internationaux en entreprise et des conventions de stage en contrat de travail à durée indéterminée.

**Objectif:** *Le groupe s'engage à fournir les meilleurs efforts pour augmenter le nombre d'alternants qu'il accueille chaque année afin d'atteindre l'objectif cible consolidé de 4% de l'effectif global du groupe dans les trois années à venir.*

#### **4.2 La transmission des savoirs et des savoir-faire**

Le groupe reconnaît le rôle fondamental du tutorat dans la transmission des savoirs et des savoir-faire et, par la même, dans la réussite du parcours des alternants.

Les tuteurs ont pour mission d'accompagner l'intégration des alternants, les évolutions de compétences et la mobilité. En priorité, les seniors seront mobilisés pour l'exercice de fonctions tutorales notamment dans le cadre des contrats d'apprentissage. Cette démarche doit être volontaire et ne peut en aucun cas être imposée à un salarié.

De manière à valoriser et à encourager le tutorat, il est convenu que :

- les tuteurs bénéficient d'une formation appropriée ;
- l'exercice du tutorat sera pris en considération lors de la fixation des objectifs et dans la progression de carrière, en particulier pour l'accès à des fonctions de management.;

### **5. Accompagner les salariés sur leur deuxième partie de carrière**

Les parties conviennent de porter une attention particulière aux salariés en milieu et fin de carrière en mettant à leur disposition les moyens de faire évoluer leurs compétences pour accompagner leur évolution professionnelle.

Il est rappelé que la loi n°2008-1330 du 17 décembre 2008 a instauré une nouvelle obligation de négocier un accord collectif - ou à défaut de conclusion d'un tel accord, d'établir un plan d'action - sur l'emploi des salariés âgés. Les entités du groupe soumises à cette obligation ont négocié et conclu un

accord collectif ou, à défaut, établi un plan d'action. Cinq accords collectifs et six plans d'action avaient ainsi été mis en place au sein des entités du groupe à la date de signature du présent accord.

Le présent accord n'a pas vocation à se substituer aux dispositifs mis en place au sein des entités. Les parties souhaitent néanmoins mettre en avant quelques mesures d'application générales.

Un bilan des accords collectifs et des plans d'action sera réalisé au premier semestre 2013 et présenté à l'Observatoire des métiers.

### **5.1 L'entretien de deuxième partie de carrière**

Chaque salarié âgé de 45 ans et plus doit pouvoir bénéficier d'un entretien de deuxième partie de carrière qui sera renouvelé par la suite tous les cinq ans.

Cet entretien, réalisé avec le gestionnaire RH, est centré sur le projet professionnel à moyen et long terme du salarié et les dispositifs d'accompagnement et/ou de formation adéquats en vue de sa construction ainsi que sur la qualité des conditions de travail. Il prend en compte le parcours professionnel passé du salarié et ses perspectives d'évolution au sein du groupe.

A cette occasion, peuvent notamment être évoquées les motivations et les compétences du salarié pour entreprendre une mission de tutorat.

Point d'étape important dans le déroulement de la carrière professionnelle du salarié, le groupe entend valoriser cet entretien de deuxième partie de carrière. C'est pourquoi des modules de formation spécifiques et communs au groupe portant sur les techniques de conduite de l'entretien, et sur l'appréciation de la pertinence des orientations et des dispositifs d'accompagnement envisagés ont été mis en place et seront suivis par les gestionnaires RH.

### **5.2 Le bilan retraite**

Chaque salarié âgé de 55 ans et plus qui souhaite effectuer un « bilan retraite » personnalisé et confidentiel peut bénéficier de l'assistance d'un cabinet spécialisé choisi par le groupe.

La nature, le contenu et la prise en charge de cette prestation, qui ne peut être inférieure à 50% des frais engagés par le salarié, sont définis au sein de chaque entité. Sur le premier niveau de l'offre proposée, la prise en charge est portée à hauteur de 100% des frais engagés.

Plus généralement, le groupe s'engage à favoriser la communication sur la retraite en diffusant, sur l'intranet de chacune des entités, des informations relatives à l'état du droit et aux dispositions conventionnelles propres à chacune des entités.

### **5.3 Le bilan santé**

Chaque salarié âgé de 55 ans et plus qui effectuera un « bilan de santé » auprès de l'un des centres agréés par la Sécurité sociale ou la Mutualité sociale agricole, est autorisé à s'absenter une demi-journée de son poste de travail pour réaliser ce bilan.



Le temps consacré à la réalisation du bilan de santé est assimilé à du temps de travail effectif et payé comme tel. A son retour, un justificatif pourra être demandé par la Direction des ressources humaines.

## **6. Accompagner les représentants du personnel**

### **6.1 La carrière des représentants du personnel**

Les parties signataires tiennent à réaffirmer un certain nombre de principes visant à faciliter l'exercice des fonctions syndicales et représentatives au sein des entités du groupe ou à l'extérieur de celui-ci et visant à permettre aux salariés détenteurs de mandats de bénéficier d'un déroulement de carrière conforme au développement de leurs compétences.

Consciente que l'exercice d'un mandat de représentant du personnel ou d'une activité syndicale est un atout professionnel au sein du groupe et constitue un investissement dans la vie économique et sociale des entreprises, la Direction s'engage à prendre en considération la participation du salarié au dialogue social dans son évolution de carrière professionnelle.

Les entités du groupe veilleront à ce que l'exercice d'un mandat syndical ou représentatif n'entraîne pas de conséquence négative sur la situation actuelle et future des intéressés, particulièrement en matière d'évolution de carrière et de rémunération, en prévoyant des dispositions adaptées de nature à permettre la coexistence ou l'alternance d'activités professionnelles et syndicales dans des conditions satisfaisantes pour tous.

A ce titre, les entités du groupe devront sensibiliser les managers au cours des 3 prochaines années sur la problématique individuelle et collective de la représentation du personnel. Un bilan portant notamment sur le nombre de managers formés est établi annuellement et communiqué à l'Observatoire des métiers.

### **6.2 Equilibre entre activité professionnelle et exercice d'un mandat**

Le mandat de représentant du personnel ou d'une organisation syndicale doit pouvoir être rempli simultanément à l'exercice d'une activité professionnelle.

Un salarié titulaire d'un mandat électif ou désignatif doit donc avoir un emploi correspondant à sa qualification professionnelle, lui permettant de fournir une prestation effective de travail et de progresser dans son métier en fonction de ses compétences.

Aussi, les parties signataires conviennent de considérer avec attention trois périodes distinctes du mandat : la prise de mandat, l'exercice du mandat, l'issue de l'exercice du mandat.

#### **6.2.1 La prise de mandat et l'adaptation du poste de travail**

Lors de la prise d'effet du mandat, la direction de la société et/ou de l'établissement concerné veillera à ce que soit organisé un entretien entre le manager et le salarié afin d'adapter la charge de travail de ce dernier au volume de crédit d'heures nécessaire à l'exercice du ou des mandats.

Cette adaptation ne devra pas réduire l'intérêt du travail et les possibilités d'évolution professionnelle de l'intéressé tout en veillant à permettre au salarié d'accomplir au mieux ses missions liées aux mandats qu'il détient.

### 6.2.2 L'exercice du mandat et le développement professionnel

#### L'entretien annuel d'évaluation :

Toutes les entités du groupe devront prévoir chaque année en fonction de leur calendrier et processus propres, comme à tout salarié, un entretien annuel d'évaluation aux salariés titulaires d'un mandat.

Cet entretien est destiné à fixer ses objectifs, déterminer sa charge de travail, pour l'année à venir puis à évaluer les performances réalisées au cours de l'année précédente, en neutralisant le temps passé à l'exercice de son ou de ses mandat(s).

A défaut de dispositions existantes au sein des entités sur l'évaluation des représentants du personnel, lorsque le représentant du personnel consacre plus de 50% de son temps de travail à l'exercice d'un ou plusieurs mandats, celui-ci peut solliciter le responsable des relations sociales pour avoir un nouvel entretien avec ce dernier. Lorsque le représentant du personnel consacre au moins 75% de son temps de travail à l'exercice d'un ou plusieurs mandats, il peut alors demander à ce que l'entretien se tienne avec le responsable des relations sociales en lieu et place de l'entretien avec le manager. Ce dispositif s'applique à défaut de dispositions existantes au sein des entités portant sur le même thème.

A cette occasion, le salarié pourra, s'il le souhaite, valoriser les compétences acquises dans le cadre de son activité syndicale. Cet entretien doit également permettre d'identifier les compétences acquises ou à développer, d'évoquer les possibilités en termes de projet professionnel et de réfléchir sur les moyens d'y parvenir.

Enfin, s'agissant de l'appréciation des compétences acquises et à acquérir, les salariés titulaires de mandats et plus particulièrement ceux d'entre eux consacrant une large partie de leur temps à des fonctions syndicales et/ou électives, un référentiel de compétences des fonctions syndicales dans l'entreprise sera étudié.

Ce référentiel permettra ainsi de tenir compte de l'expérience acquise dans le cadre du parcours syndical, en vue de l'évolution professionnelle des salariés concernés en fin de mandat.

#### Suivi de l'évolution salariale :

A défaut de dispositions existantes au sein des entités sur l'évolution salariale des représentants du personnel, l'évolution de la rémunération individuelle (fixe et variable) du salarié concerné fait l'objet d'un suivi conjoint entre le manager et la direction des ressources humaines, qui veillent à ce que l'exercice du ou des mandats n'affecte pas l'évolution salariale du salarié concerné. Lorsque le représentant du personnel consacre plus de 50% de son temps de travail à l'exercice d'un mandat, alors il sera tenu compte, pour son augmentation, de la moyenne des augmentations attribuées aux salariés ayant une situation comparable en termes de niveau de qualification, de classification du poste et de type d'activités.

#### Formation professionnelle continue :

En cours de mandat, les représentants du personnel et des organisations syndicales doivent avoir accès, dans les mêmes conditions que les autres salariés, aux actions de formation prévues au plan de formation.

En plus des formations locales pouvant être proposées aux titulaires d'un mandat de représentant du personnel ou d'une organisation syndicale, et sans se substituer à celles-ci, le groupe, fort de l'expérience réussie au sein de LCL, souhaite proposer une formation adaptée spécifiquement aux titulaires de mandats de niveau groupe (correspondants syndicaux groupe, membres du comité de groupe, « négociateurs » groupe) donnant lieu à certification et qui serait dispensée par un établissement de l'enseignement supérieur.

Ce programme s'adresse au salarié titulaire d'un ou plusieurs mandats de niveau groupe, qu'il soit permanent ou non permanent, sans condition sur la durée de son expérience dans l'exercice de la fonction syndicale.

Le groupe fixera chaque année le nombre de participants au dispositif. Pour y accéder, ceux-ci devront avoir satisfait aux modalités d'admission établies par l'établissement de l'enseignement supérieur visé. Les frais de scolarité seront pris en charge par l'entité d'appartenance du représentant du personnel de niveau groupe qui, allouera à cette fin, une enveloppe supplémentaire à sa contribution habituelle au financement de la formation professionnelle continue.

Ainsi, tout en étant directement lié à l'exercice de fonctions syndicales ou représentatives, ce dispositif de formation spécifique permettra plus largement aux représentants du personnel de niveau groupe de développer des compétences nouvelles et transverses, au service de leur développement professionnel. A ce titre, le droit à DIF pourra être mobilisé pour financer en partie la formation engagée.

La Direction s'engage à revenir dans les prochains mois vers les organisations syndicales parties prenantes à la présente négociation pour préciser les modalités pratiques de la formation précitée et s'efforcera de programmer une 1<sup>ère</sup> session dès l'année 2012.

**Objectifs :** *100% des managers des représentants du personnel sont formés sur la problématique individuelle et collective de la représentation du personnel au cours des trois années qui suivent la signature du présent accord.*

### 6.2.3 La fin du mandat

La fin de mandat ou la diminution sensible du temps consacré au titre du/des mandats est une période qui peut être délicate.

Afin d'anticiper et de faciliter cette reprise d'activité, et de valoriser, le cas échéant, les compétences et l'expérience acquises dans l'exercice de son mandat, chaque salarié concerné bénéficie d'un entretien spécifique avec un gestionnaire RH. Au cours de cet entretien, sont déterminées, si cela est nécessaire, les actions de formation destinées à favoriser la reprise d'une activité professionnelle.

### Titre III : DEVELOPPER LA MOBILITE

La mobilité interne représente un enjeu capital pour servir le développement professionnel des salariés, et renforcer l'attractivité et la performance du groupe.

La mobilité interne contribue à la motivation des salariés, en ce qu'elle permet notamment de retenir des profils évolutifs grâce à l'élargissement du champ des évolutions de carrière possibles, de dynamiser les parcours et de valoriser les talents. Elle constitue un facteur de développement des compétences professionnelles.

La mobilité interne s'entend comme :

- tout changement de fonction (matérialisé par le changement du libellé emploi). La mobilité fonctionnelle peut s'organiser au sein d'une même entité (mobilité intra-entité) ou se traduire par un changement d'entité au sein du groupe Crédit Agricole S.A. (mobilité inter-entité) ;
- toute modification du lieu de travail. Il s'agit alors de mobilité géographique.

Au sein du groupe Crédit Agricole S.A., le nombre total de mobilités enregistrées à fin 2011 s'établissait à 6.993, dont de 88 % représentent des mobilités réalisées au sein d'une même entité.

Aussi, les parties signataires considèrent que les efforts doivent être portés en priorité sur le développement de la mobilité inter-entité. Le groupe se fixe comme objectif de faire progresser la mobilité, et notamment de doubler le nombre des mobilités inter-entités sur les trois prochaines années, ainsi que de suivre le nombre de mobilités concrétisées qu'il s'agisse de mobilité inter ou intra-entités.

Ceci implique que le groupe maintienne et développe les dispositifs, procédures et garanties nécessaires pour faciliter et fluidifier les opérations de mobilité entre les entités, en relais des actions conduites par les directions des ressources humaines de chacune des entités.

Dans les développements qui suivent sont principalement évoqués les principes et règles qui ont vocation à s'appliquer aux mobilités individuelles entraînant un changement d'employeur au sein du groupe, hors procédures collectives.

Le groupe souhaite néanmoins réaffirmer, à l'occasion du présent accord, les principes généraux qui doivent s'appliquer à toute mobilité.

Par ailleurs, les parties sont convenues de se revoir à l'issue d'une première année de mise en œuvre de l'accord pour engager une négociation sur un dispositif ayant vocation à accompagner les salariés positionnés sur un métier en décroissance. Ce dispositif, de nature à sécuriser l'emploi et reposant sur le volontariat, viserait à accompagner ces salariés dans la réalisation d'un projet professionnel à l'extérieur du groupe.

## 1. Prioriser la mobilité interne

### 1.1 L'encouragement à la mobilité

Les mobilités doivent être organisées par une gestion dynamique de la carrière de tous les salariés, avec la perspective de permettre des changements réguliers de poste.

La mobilité constitue l'un des leviers essentiels pour l'essor du développement professionnel des salariés.

Lorsqu'elle répond à cet enjeu de progression de carrière, et dans le cas où le salarié occupe un poste depuis une durée comprise entre 3 et 5 ans, la question de la mobilité interne doit être posée et les souhaits du salarié recueillis. En tout état de cause, la mobilité doit être proposée aux salariés qui le souhaitent et qui n'ont pas changé de fonction depuis 5 ans et dont le périmètre n'a pas évolué.

Dès lors, les salariés occupant le même poste depuis 5 ans seront reçus en priorité par les gestionnaires RH et bénéficieront d'un accès prioritaire à la formation professionnelle en vue d'un poste identifié.

Il s'agit ici de prévenir l'obsolescence progressive des compétences, les mises à l'écart, ou d'éviter que le salarié soit conforté dans un positionnement sans perspective d'évolution professionnelle.

Ces principes ne font pas obstacle à ce qu'un poste soit occupé sur une durée plus longue, dès lors que le maintien dans le poste participe d'un choix éclairé et affirmé de son titulaire, pour des considérations tenant, à titre d'exemple, à l'expertise dans la fonction ou à l'expérience dans le poste.

### 1.2 La publication des postes

La publication de l'ensemble des postes à pourvoir au sein du groupe est la garantie d'un marché de l'emploi fluide et transparent.

La règle qui s'impose est que tout poste à pourvoir est publié dans la bourse de l'emploi groupe dès qu'il est identifié et, pour les emplois pour lesquels les besoins sont récurrents, un poste générique est publié.

Les salariés du groupe bénéficient d'un examen prioritaire de candidature par rapport aux candidatures externes.

Parmi les candidatures internes, celles qui répondent à un enjeu de maintien dans l'emploi en conséquence d'une réorganisation sont priorisées, sans mettre en cause le principe de la publication de l'ensemble des postes vacants.

Est organisé un suivi du nombre de postes publiés par entité.

**Objectifs** : 100% des postes seront publiés sur @tout.job.

### 1.3 Le processus de mobilité inter-entités

Le processus à décliner dans le cadre d'une mobilité inter-entité au sein du groupe doit assurer la transparence requise : chacun doit pouvoir accéder aux offres et toute candidature doit recevoir une réponse circonstanciée.

A cette fin, le déroulement du processus de mobilité s'organise de la manière suivante :

- le candidat à la mobilité rédige son CV, et prépare son entretien pour présenter son projet professionnel avec efficacité et pertinence ;
- une réponse à la candidature du salarié est apportée dans un délai maximal de trois semaines, à compter de la réception de celle-ci, par le gestionnaire des ressources humaines de l'entité qui recrute, qui apprécie l'adéquation du profil au regard du profil du poste à pourvoir ;
- en cas de réponse positive, trois entretiens au maximum peuvent être conduits par le manager et/ou par le gestionnaire des ressources humaines, en vue de valider la candidature, sauf circonstances particulières (mobilité du manager ou du GRH, suspension du contrat de travail, réorganisation en cours,...) obligeant à recevoir le candidat une nouvelle fois.
- la décision définitive est formalisée et explicitée au candidat ; celui-ci peut, solliciter un entretien approfondi avec son gestionnaire RH pour connaître les raisons du refus de sa candidature ;
- pour fluidifier les mobilités et garantir leur efficacité, une fois celle-ci acquise, l'entité cédante s'engage à libérer le salarié au plus tard un mois après la validation formelle de la mobilité par l'ensemble des parties. Pour les cadres, le délai est porté à trois mois maximum. Si nécessaire, un arbitrage intervient au niveau des responsables hiérarchiques ressources humaines et opérationnels des entités concernées dans l'optique de garantir la bonne fin de la mobilité.

Si la procédure de recrutement en cause prévoit le recours à un test, celui-ci est mis en œuvre à l'égard du candidat après étude de son dossier et vérification de l'absence de passage, au sein du groupe, d'un test équivalent par le passé.

Pour garantir le maintien dans l'emploi et assurer une employabilité durable au sein du groupe, les parties au présent accord conviennent de définir des règles de priorité. Ainsi, dès lors que plusieurs candidats ont été sélectionnés au regard des caractéristiques et exigences du poste, sont traités par ordre de priorité, quelle que soit l'entité d'origine, à compétences équivalentes (acquises ou accessibles moyennant formation dans un délai compatible avec la prise de poste) :

1. les mobilités rendues nécessaires par la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi ;
2. le candidat positionné sur un poste en « décroissance » au sens du présent accord, et pour lequel sera mis en place, si nécessaire, un plan de formation permettant d'ajuster ses compétences aux exigences du poste ;
3. la candidature interne Groupe Crédit Agricole ;
4. les alternants du vivier groupe.

### 1.4 Un cadre facilitant pour encourager les collaborateurs à la mobilité

#### 1.4.1 Phase exploratoire

La transparence doit prévaloir dans la gestion des mobilités internes. Il s'agit d'un processus partagé entre le salarié, son manager et son gestionnaire RH référent.

A l'étape de la phase exploratoire, le premier entretien entre le salarié et son gestionnaire RH doit s'organiser de sorte à préserver les intérêts du salarié et sa situation dans son entité d'appartenance. Chaque entité déclinera sur son périmètre le processus requis en vue de garantir le respect de cette règle.

A l'issue de cet entretien, le gestionnaire RH décide avec le salarié, des éléments qu'il convient de communiquer au manager pour lui présenter le projet du salarié et favoriser la réussite de la mobilité.

Dans le cas où le gestionnaire RH sollicité n'est pas le gestionnaire référent du salarié, ce dernier doit impérativement être tenu informé, en concertation avec le salarié concerné, de la démarche de mobilité entreprise.

Au cas où le salarié est tenu de s'absenter de son poste de travail et de poser un congé pour se présenter au premier entretien consacré à sa démarche de mobilité, la faculté lui est offerte d'imputer le temps ainsi imparti sur les trois « jours mobilité libérés » visés à l'article 2.4 ci-après, et ce, à hauteur d'une demi-journée.

#### 1.4.2 Formaliser la mobilité

La mobilité inter-entité est formalisée par la signature d'une convention de mobilité tripartite et de la formalisation d'un contrat de travail avec l'entité d'accueil.

La convention de mobilité tripartite garantit dans tous les cas :

- la reprise de l'ancienneté acquise au sein de l'entité d'origine, y compris l'ancienneté qui aurait pu être reprise précédemment par cette société ;
- l'absence de période d'essai ;
- le transfert des droits acquis au titre du DIF dans le groupe.

Les droits à congés payés sont soit soldés, soit transférés dans l'entité d'accueil ou placés sur un CET (compte épargne temps), sous réserve d'un dispositif existant dans l'entreprise d'accueil, selon le choix du salarié et en accord avec l'entité d'accueil.

En matière de rémunération, la règle générale qui prévaut est le maintien de la rémunération brute annuelle de base. La compensation de la perte éventuelle d'éléments variables (y compris la rémunération variable) sera étudiée.

La mobilité interne garantit le maintien d'une classification équivalente.

La prise en charge et les modalités de calcul de la partie variable individuelle de la rémunération, lorsque le principe existe au sein des deux entités, est fonction de la date à laquelle se réalise la prise de poste :

- lorsque la mobilité intervient avant le 1<sup>er</sup> avril, l'entité d'accueil prend à sa charge la totalité du variable individuel du salarié pour l'exercice concerné ;
- lorsque la mobilité intervient à compter du 1<sup>er</sup> octobre, l'entité d'origine prend à sa charge la totalité du variable individuel du salarié pour l'exercice concerné ;
- du 1<sup>er</sup> avril au 30 septembre, l'entité d'accueil et l'entité d'origine prennent en charge, selon leurs propres règles d'attribution, la quote-part du variable individuel correspondant à la période d'activité du salarié dans chacune des entités.

Les modalités de calcul ci-dessus ont vocation à s'appliquer y compris dans le cas où le montant de part variable est arrêté postérieurement à la réalisation de la mobilité.

Le contrat de travail reprend les dispositions non reprises dans la convention tripartite, notamment relative au type de contrat, l'emploi, la convention collective applicable, le temps de travail (qu'il soit à temps plein ou temps partiel).

#### 1.4.3 L'accompagnement des salariés positionnés sur un métier en décroissance

Comme exposé ci-avant, la démarche prospective doit permettre l'identification et l'information partagées sur les métiers sensibles dont ceux en décroissance de sorte que le groupe et les salariés concernés soient en mesure d'anticiper au mieux les évolutions professionnelles possibles.

Lorsque s'exprime une décroissance du besoin d'un emploi au sein du groupe, les salariés doivent bénéficier en priorité d'actions, qui impliquent aussi bien la gestion individuelle que l'accès à la formation ou à l'emploi au sein du groupe.

Il est rappelé que le présent accord prévoit que ces salariés disposent ainsi d'une attention particulière pour la tenue d'un entretien de gestion, d'un accès privilégié aux actions du plan de formation, avec un financement afférent, et des mesures soutenant les initiatives individuelles pour engager une action de formation. Ils bénéficient également d'un accès prioritaire à l'emploi, dans le cadre du traitement des candidatures à la mobilité inter-entité.

#### 1.4.4 L'accompagnement de la mobilité géographique

Si chacune des entités composant le groupe dispose de ses propres règles de remboursement des frais liés à la mobilité géographique résultant de dispositions conventionnelles ou autres dispositifs, les directions des entités s'engagent à respecter le socle commun suivant, en cas de mobilité inter-entité :

- lorsque la démarche de mobilité est rendue officielle et le projet de mobilité en cours, il appartient à l'entité d'origine, selon le barème qu'elle applique, de prendre à sa charge tous les frais exposés par le candidat pour se présenter aux entretiens d'embauche. Les frais de déplacement pour se rendre sur les lieux d'entretien seront pris en charge ainsi que, si nécessaire, les frais d'hébergement ;
- une fois la mobilité actée, les frais inhérents à la mobilité sont pris en charge par l'entité d'accueil. Notamment, si la mutation entraîne un déplacement géographique qui nécessite un changement de domicile, celle-ci est accompagnée selon les dispositions en vigueur dans l'entité d'accueil.

Les mesures adoptées dans le cadre du présent accord visent à accompagner les cas de mobilité géographique inter-entités, à l'initiative du salarié, lorsqu'elles conduisent à un allongement de la distance ou du temps de transport selon les modalités qui suivent :

- la distance séparant l'ancien logement du nouveau lieu de travail est égale au moins à 50Km ou entraîne un temps de trajet aller ou retour au moins égal à 1H30 (déplacement au moyen des transports en commun ou individuels, sur une base déclarative)
- et que cette mobilité professionnelle occasionne une modification du lieu de résidence lié au changement du lieu de travail.



Lorsque ces deux conditions sont réunies, le salarié bénéficie, sur présentation de justificatifs, d'un remboursement des frais réellement engagés pour le déménagement à hauteur d'un montant global qui ne pourra excéder 12.000 euros bruts. Les frais occasionnés par le déménagement qui donnent lieu à prise en charge sont notamment les suivants :

- les frais de déménagement proprement dit, les frais de garde-meuble, les frais de déplacement du salarié et des personnes composant sa famille pour rejoindre le nouveau domicile ;
- les frais d'agence ;
- les frais de transport du salarié et des personnes composant sa famille pour le voyage de reconnaissance ;
- les frais de double loyer, crédit relais ;
- les frais d'installation relatifs à la remise en état du nouveau logement et à son aménagement (rétablissement électricité, eau, gaz, téléphone, plomberie, réexpédition du courrier, réparation plomberie...) à l'exception des dépenses de décoration ;
- les frais d'accompagnement professionnel du conjoint.

#### 1.4.5 La période de découverte

L'anticipation et la projection dans l'avenir constituent de réelles garanties de réussite du projet professionnel.

A cet égard, une fois le projet professionnel identifié et validé par le gestionnaire RH, ce dernier a la faculté de :

- susciter des rencontres avec les managers exerçant une activité et un métier vers lequel s'oriente le postulant ;
- organiser une période d'immersion au sein de la future équipe d'accueil, pouvant s'échelonner sur une période d'une journée à une semaine selon les enjeux, si le candidat ou le futur manager en expriment le souhait.

#### 1.4.6 L'accompagnement à la prise de poste et la gestion de la transition

Pour s'assurer du succès de la mobilité inter-entité, le gestionnaire RH porte une attention particulière aux salariés relevant de son périmètre et ayant pris de nouvelles fonctions. Dans ce cadre, il s'engage à rencontrer le manager d'accueil afin d'identifier, en concertation avec ce dernier, les mesures facilitant l'entrée en fonction et garantissant sa réussite.

Un entretien avec le salarié est organisé dans les trois premiers mois qui suivent sa mobilité, par le gestionnaire RH et/ou le manager. Cet entretien est l'occasion pour le salarié de faire un point d'étape sur le contenu de son nouveau poste et d'aborder les modalités de son intégration. Suite à ce bilan, des actions de formation complémentaires peuvent être initiées.

Afin d'encourager la mobilité, tout en sécurisant le transfert, le salarié qui concrétise une mobilité fonctionnelle inter-entité, bénéficie d'une « seconde chance ».

Est ici visé le cas exceptionnel où la mobilité s'avère non concluante, que ce soit à l'initiative de l'entité d'accueil ou du salarié, et ce, alors que l'ensemble des moyens ont été mis en œuvre en vue d'optimiser sa réussite.

Dans un tel cas, et après identification des raisons à l'origine de l'échec de l'intégration au nouveau poste, les gestionnaires RH qui ont été associés en amont à la mise en place de la mutation seront mobilisés pour envisager des solutions alternatives.

Ainsi, seront notamment recherchées la réintégration du salarié à son précédent poste, si celle-ci est réalisable, ou son affectation à un poste équivalent, sur son site d'origine ou auprès d'une autre entité du groupe. A cette occasion, une affectation temporaire du salarié peut être mise en œuvre, dans l'attente de l'identification d'une solution pérenne.

## **1.5 Les principes régulant le recours à la prestation de service**

En lien avec ses orientations stratégiques, le groupe se consacre à l'amélioration de son savoir-faire, à son « corps de métier », avec la contribution prioritaire de ses ressources internes, en vue d'asseoir son développement et sa compétitivité sur les marchés dans lesquels il intervient.

Il recourt à des intervenants extérieurs pour l'exécution de tâches qui ne ressortent pas de son expertise actuelle ou à venir. Ainsi, sont confiées l'exécution de prestations récurrentes (jardinage, gardiennage, entretien de locaux...) ou l'exécution de tâches temporaires, pour les besoins d'un projet particulier requérant une expertise spécifique. Pour faire face à des accroissements temporaires d'activité ou des remplacements provisoires de personnel, le groupe fait appel à l'intérim ou à des contrats à durée déterminée.

Les parties signataires s'accordent à considérer que le sujet de la prestation de services nécessite deux approches distinctes : les mesures à court terme et les mesures à moyen terme.

### 1.5.1 Les mesures à court terme

Les parties conviennent que la diffusion d'une information générale et la sensibilisation de l'ensemble des acteurs sur la définition de ces outils, le cadre juridique dans lequel ils s'inscrivent et les modalités de leur recours, participent à la mise en place d'une politique régulée et cohérente au sein du groupe sur la gestion de ses ressources, internes ou externes.

La Direction des ressources humaines groupe s'engage à concevoir des outils d'information et/ou de formation permettant de répondre à cet objectif de sensibilisation. Ces derniers seront déployés au sein des entités dans un délai de six mois à compter de la signature du présent accord.

Considérant que le recours à des intervenants extérieurs n'est pas un simple achat de prestation de service, les parties souhaitent associer plus largement les directions des ressources humaines dans les processus de recours à la prestation externe, notamment dans le cadre de la procédure budgétaire. Aussi, les parties au présent accord prévoient que chaque entité de plus de 300 salariés devra :

- présenter à leur comité central d'entreprise/comité d'entreprise, dans l'année de la signature du présent accord, le nombre de salariés par ligne métier appartenant à une entreprise extérieure ; ainsi que les prestations récurrentes n'entrant pas dans le corps de métier ;
- définir un processus associant la direction des ressources humaines ;
- arrêter les mécanismes de contrôle en vue de réguler les cas de recours aux intervenants extérieurs.

Une consolidation des chiffres et des mesures sera réalisée chaque année au niveau du groupe et présentée à l'Observatoire des métiers.

### 1.5.2 Les mesures à moyen terme

Il est convenu également qu'une vision consolidée des métiers du groupe et de leurs compétences associées ainsi que de leur développement, contribuera à opérer une gestion optimisée du recours aux intervenants extérieurs, grâce notamment à une meilleure connaissance des ressources disponibles sur le périmètre du groupe avec une priorisation aux ressources internes.

Pour effectuer un bilan de l'existant, sera présentée à l'Observatoire des métiers une analyse par ligne métier qui portera sur l'ajustement des besoins entre ressources internes et intervenants extérieurs, dans le respect des règles et modalités encadrant le recours à ces derniers. L'Observatoire des métiers définira des indicateurs pour assurer un suivi du recours aux intervenants extérieurs.

**Objectif** : *une baisse significative du coût des prestations (hors projets exceptionnels) à préciser par les entités sera organisée sur les trois années de l'accord : taux cible 30% ; seront étudiées en priorité les évolutions d'organisation permettant de créer les conditions de mobilités internes.*

## **2. Se doter des outils au service de la mobilité interne**

Aider les salariés à définir et élaborer leur parcours professionnel nécessite d'informer et de communiquer sur les emplois et les métiers du groupe, ainsi que sur leur évolution.

C'est pourquoi, le groupe s'engage à créer et poursuivre le déploiement des dispositifs et outils qui participent à renforcer la visibilité du marché de l'emploi.

### **2.1 Le comptoir de la mobilité**

Un « comptoir de la mobilité » est mis en place au niveau du groupe Crédit Agricole S.A..

Sa mission consistera à :

- informer les salariés sur les activités et les métiers du groupe, et les aider à mieux comprendre le marché de l'emploi interne, ainsi que les règles de la mobilité, au moyen de rencontres avec les différents acteurs de la mobilité (gestionnaires des ressources humaines, salariés, managers) ;
- permettre un accès à la bourse de l'emploi à l'ensemble des salariés du groupe, avec la mise à disposition de postes informatiques accessibles à tous les salariés du groupe ;
- informer sur les ateliers mobilité : contenu et modalités d'accès.

Une présentation complète des acteurs, des lieux et du calendrier du Comptoir de la mobilité sera faite aux membres de l'Observatoire métiers.

## 2.2 La bourse de l'emploi et le portail mobilité

Le groupe Crédit Agricole SA s'engage, à travers l'outil de la bourse de l'emploi, à diffuser l'ensemble des postes vacants de l'ensemble des entités. La bourse de l'emploi (@tout.job) est mise à jour et alimentée en permanence en vue d'informer sur les offres d'emploi.

Tous les salariés du groupe doivent avoir un accès facilité à cet outil.

Les annonceurs veillent à préciser, pour chaque offre, les aptitudes et compétences requises, de même que le niveau d'expérience et de formation. Les offres d'emploi contiennent en tout état de cause leur date de parution, l'entreprise émettrice, le libellé du poste, le niveau de classification, la localisation, le contact RH et les missions et activités principales du poste ouvert au recrutement.

Les offres diffusées sont maintenues en ligne sur une durée minimale de 8 à 10 jours, période au cours de laquelle l'ensemble des candidatures doivent être recueillies et examinées avec attention.

Le portail mobilité, qui intègre le lien avec la bourse de l'emploi, vise trois objectifs prioritaires :

- proposer aux salariés des outils pour préparer leur mobilité (le guide de la mobilité en dix conseils ; données sur les métiers et le Groupe ; mobil'info ; mobil'test) ;
- démontrer que la mobilité est une réalité au sein du groupe (témoignages et retours d'expérience) ;
- permettre aux salariés d'être des acteurs de leur mobilité (conseils et informations pratiques).

Le groupe assurera le suivi du nombre de connexions enregistrées au portail mobilité et partagera le bilan réalisé avec l'Observatoire des métiers.

## 2.3 Les ateliers mobilité

Des ateliers mobilité existent et se renforcent au niveau du groupe Crédit Agricole S.A. L'objectif de ces ateliers est d'aider les salariés, au moyen d'une méthodologie, à construire un projet professionnel réaliste et réalisable en vue de concrétiser une mobilité interne.

Animés par les gestionnaires RH du groupe, les ateliers s'organisent, par demi-journée, autour de modules pour travailler en groupe sur les outils de la démarche de mobilité. Les thématiques abordées sont à ce jour les suivantes :

- la construction du projet professionnel (le projet professionnel réaliste et réalisable ; les intérêts et motivations ; les compétences et réalisations) : 2 demi-journées ;
- la construction d'un argumentaire (mise en valeur de l'expérience professionnelle) : une demi-journée ;
- la rédaction du CV et la préparation de l'entretien de recrutement : deux demi-journées.

Tout salarié du groupe a la faculté de s'inscrire directement aux ateliers de la mobilité. Il s'engage alors à participer à l'ensemble des modules, selon un calendrier qu'il définit en fonction de ses contraintes professionnelles et de l'objectif poursuivi.

La démarche peut également être initiée par le gestionnaire RH concerné, qui fixe, en fonction de la situation, les thématiques qu'il estime utiles pour la réalisation du projet de mobilité.

Le groupe s'engage à créer de nouveaux modules et à multiplier la fréquence des ateliers mobilité afin de renforcer leur efficacité et leur pertinence et de satisfaire au mieux la demande.

Un suivi annuel est opéré sur le nombre de sessions d'ateliers mobilité tenues. Ce suivi sera partagé avec l'Observatoire des métiers.

#### **2.4 Les jours « libérés » pour faciliter la mobilité interne**

Pour faciliter l'accès à ces dispositifs, trois jours ouvrés, pris par journée entière ou demi-journée, sur un cycle de trois ans, sont libérés au profit du salarié qui se consacre à la réalisation de son projet professionnel. Les jours ainsi libérés sont pris après accord et autorisation d'absence de la direction des ressources humaines dont relève le salarié concerné. Les éventuelles dépenses exposées par le salarié dans ce cadre seront prises en charge selon les dispositions en vigueur au sein de chaque entité.

# Projet

## Titre IV : DISPOSITIONS GENERALES

### **1. Les sociétés du groupe Crédit Agricole S.A. incluses dans l'accord**

Le présent accord a pour champ d'application le groupe Crédit Agricole S.A. en France, comprenant l'ensemble de ses filiales françaises majoritaires directes ou indirectes, ainsi que les entités qui le deviendraient pendant la période d'application dudit accord.

Les parties signataires du présent accord conviennent que son champ d'application pourra être élargi à d'autres entités définies lors de négociations ultérieures menées dans le respect des organisations concernées et des textes applicables.

Les sociétés ainsi visées seront réputées avoir satisfait à leur obligation de négocier sur la GPEC telle que définie par la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005.

### **2. Articulation accord groupe GPEC et autres accords collectifs**

Les dispositions du présent accord ne pourront déroger aux dispositions des conventions de branche ou accords professionnels dont relèvent les entreprises comprises dans le champ d'application de l'accord, sauf si ces conventions de branche ou accords professionnels autorisent expressément que des dérogations puissent être apportées à tout ou partie de leurs dispositions.

Les dispositions du présent accord n'ont pas vocation à se substituer aux dispositions plus favorables des accords d'entreprise qui s'appliquent dans les entités comprises dans le champ d'application de l'accord lorsqu'elles portent sur des thèmes ayant le même objet et résultant d'une appréciation globale avantage par avantage..

### **3. Suivi et interprétation de l'accord**

Le présent accord reflète la vision actuelle des parties signataires. Ces dernières s'entendent à en suivre les réalisations et prévoir les évolutions futures.

Le suivi de la mise en œuvre du présent accord est ainsi confié au Comité GPEC.

## **4. Durée et révision de l'accord**

### **4.1 Durée de l'accord**

Le présent accord entrera en application à la date de la signature.

Il est conclu pour une durée de trois ans.

### **4.2 Révision de l'accord**

Le présent accord peut, le cas échéant, être révisé pendant sa période d'application, conformément aux dispositions des articles L.2261-7 et L.2261-8 du code du travail.

Ainsi, tout signataire peut demander la révision de tout ou partie du présent accord. Cette demande doit être notifiée aux autres signataires par lettre recommandée avec avis de réception. Cette lettre doit comporter les points concernés par la demande de révision et être accompagnée de propositions écrites.

Dans un délai maximum de trois mois à compter de la demande de révision, les parties signataires du présent accord devront se rencontrer pour examiner les conditions de conclusion d'un éventuel avenant de révision.

Les parties s'engagent à participer de bonne foi aux réunions organisées par la Direction en vue de la négociation d'un éventuel avenant de révision, ce qui ne saurait, bien entendu, les engager à signer quelque accord ou avenant que ce soit.

Une copie de l'accord ou de l'avenant portant révision sera déposée à l'autorité administrative compétente et au Conseil de Prud'hommes compétent dans les conditions de forme définies ci-après.

## 5. Dépôt de l'accord

Le présent accord sera déposé par Crédit Agricole S.A. en un exemplaire auprès du secrétariat-greffe du Conseil de prud'hommes et en deux exemplaires dont un sur support papier et un sur support informatique, auprès de la DIRRECTE. Ces dépôts seront effectués à l'expiration d'un délai de 8 jours après la notification prévue aux Organisations syndicales non signataires, en cas de possibilité d'exercice du droit d'opposition.

Fait à Montrouge le \_\_\_\_\_ 2012

En \_\_\_\_\_ exemplaires

- **Pour la Direction :**

**Monsieur Pierre DEHEUNYCK**

Directeur des Ressources Humaines du groupe Crédit Agricole S.A.

- **Pour les organisations syndicales représentatives :**

Constitue la même organisation syndicale l'ensemble des sections syndicales, syndicats ou fédérations syndicales adhérentes, le cas échéant, directement ou non à la même confédération.

- Pour la CFDT, dûment mandaté,

- Pour le SNB-CFE/CGC, dûment mandaté,

- Pour la CFTC, dûment mandaté,

- Pour FO, dûment mandaté,

- Pour la CGT, dûment mandaté,

- Pour le SNIACAM, dûment mandaté,



**Annexes :**

**Annexe 1 : Liste des sociétés du groupe Crédit Agricole S.A. incluses dans l'accord au 31 décembre 2011**

**Annexe 2 : Calendrier prévisionnel de travail Prospective emplois et compétences**

**Annexe 3 : Liste indicative des indicateurs suivis par l'Observatoire des métiers**

# Projet

**Périmètre entités GPEC - Effectif CDI + CDD au 31/12/2011 -**

Métiers	Nom Entité Publication	Nom Entité Détail	Total	
BPF	BFC AG	BFC AG	286	
	INTERFIMO	INTERFIMO	168	
	LCL	LCL	20944	
	ANGLE NEUF	ANGLE NEUF	17	
		<b>Somme :</b>	<b>21415</b>	
SFS	BC Finance	BC Finance	66	
	CA Consumer Finance	Argence développement	199	
	CA Consumer Finance	CA Consumer Finance	3693	
	Clientys	Clientys	46	
	Fia-Net	Fia-Net	113	
	UES CA Leasing & Factoring	UES CA Leasing & Factoring	1505	
	Sofinrec	Sofinrec	16	
	<b>Somme :</b>	<b>5638</b>		
Gestion d'actifs	BFT	BFT	66	
	BFT Gestion	BFT Gestion	59	
	CPR AM	CPR AM	133	
	UES AMUNDI	UES Amundi	1937	
	<b>Somme :</b>	<b>2195</b>		
Titres	UES CACEIS	UES CACEIS	1654	
	<b>Somme :</b>	<b>1654</b>		
Assurances	ARM	ARM (Analyse du Risque Médical)	25	
	CAAGIS	CAAGIS	470	
	CA Assurances	CA Assurances	184	
	CACI	CACI Gestion	190	
	Pacifica	Pacifica	391	
	Prédica	Prédica	695	
	Spirica	Spirica	37	
	Viaren	Viaren	9	
	Viavita	Viavita	25	
	<b>Somme :</b>	<b>2026</b>		
Holding Banque Privée	BGPI&GPI	BGPI	356	
	BGPI&GPI	GPI	51	
	Holding Banque Privée*	Holding Banque Privée*	25	
	<b>Somme :</b>	<b>432</b>		
BFI	CA Cheuvreux	CA Cheuvreux France	377	
	CA-CIB France	CA-CIB France	4317	
	<b>Somme :</b>	<b>4694</b>		
GCP	CA Immobilier-Groupe Monné-Decroix	La Brasserie des Pins	594	
	CA Immobilier-Groupe Monné-Decroix	Monné-Decroix Courtage		
	CA Immobilier-Groupe Monné-Decroix	Monné-Decroix Epargne et Investissement		
	CA Immobilier-Groupe Monné-Decroix	Monné-Decroix Gestion		
	CA Immobilier-Groupe Monné-Decroix	Monné-Decroix Promotion		
	CA Immobilier-Groupe Monné-Decroix	Monné-Decroix Résidences		
	CA Immobilier-Groupe Monné-Decroix	Monné-Decroix Tourisme		
	Gpe CA Immobilier	CA Immobilier	66	
	Gpe CA Immobilier	CA Immobilier Promotion		
	Gpe CA Immobilier	Unibiens		
	Projenor	Projenor		
	CAPE	CAPE		
	SILCA	SILCA		383
	UES CA S.A.	UES CA.S.A.		3111
Unieditions	Unieditions	112		
	<b>Somme :</b>	<b>4266</b>		
<b>Total Groupe Crédit Agricole S.A en France hors joint venture</b>			<b>42320</b>	

\* : vision bénéficiaire en etp

Annexe 2  
**Calendrier prévisionnel de travail Prospective emplois et compétences**  
Réunions de l'Observatoire en bleu

**2012**

- **Développement des outils (2012)**
  - ✓ Actualisation référentiel emploi
  - ✓ Déploiement référentiel de compétences
- **Constitution des données (T3 2012)**
  - ✓ Identification des correspondants GPEC dans les entités
  - ✓ Détermination des problématiques spécifiques à analyser
  - ✓ Recueil et optimisation des données reporting social et Peoplec@re
  - ✓ Interviews des équipes Stratégie et Etudes économiques, échange sur les conclusions des Revues Stratégiques du T2 2012
  - ✓ Recueil des données sectorielles
  - ✓ Affinement de la méthodologie
  - ✓ Ciblage des métiers sensibles (« matrices stratégie-emploi-compétences »)
- **Synthèse et plans d'action (T4 2012)**
  - ✓ Partage de la vision de synthèse métier sensibles
  - ✓ Pour les plus sensibles : plans d'actions

**2013**

- **Développement des outils (2012)**
  - ✓ Déploiement référentiel de compétences
- **Constitution des données (T1 2013)**
  - ✓ Détermination des problématiques spécifiques à analyser + retour sur les travaux de l'année précédente
  - ✓ Recueil et optimisation des données reporting social et Peoplec@re
  - ✓ Interviews des équipes Stratégie et Etudes économiques + opérationnels
  - ✓ Recueil des données sectorielles
- **Echange avec les métiers (T2 2013)**
  - ✓ Identification des correspondants métiers – interview
  - ✓ Ciblage des métiers critiques (« matrices stratégie-emploi-compétences »)
- **Synthèse et plans d'action (T3 2013)**
  - ✓ Partage de la vision de synthèse métier sensibles
  - ✓ Pour les plus sensibles : plan d'actions

**2014**

- **Constitution des données (T1 2014)**
  - ✓ Détermination des problématiques spécifiques à analyser + retour sur les travaux de l'année précédente
  - ✓ Recueil des données reporting social et Peoplec@re
  - ✓ Interviews des équipes Stratégie et Etudes économiques + opérationnels
  - ✓ Recueil des données sectorielles
- **Echange avec les métiers (T2 2014)**
  - ✓ Identification des correspondants métiers – interview

- ✓ Ciblage des métiers critiques (« matrices stratégie-emploi-compétences »)
- **Synthèse et plans d'action (T3 2014)**
  - ✓ Partage de la vision de synthèse métier sensibles
  - ✓ Pour les plus sensibles : plan d'actions

# Projet

### Annexe 3

#### Liste indicative des indicateurs suivis par l'Observatoire des métiers

- Perspectives de recrutement pour l'année à venir, par métier
- Liste des indicateurs prévus par l'accord de branche GPEC AFB
- Exemple d'indicateurs prévus par l'accord GPEC AFB (annexe 1 de l'accord du 3 novembre 2011)
  - Effectifs par catégorie (techniciens, cadres) sur 3 ans
  - Evolution de la répartition des effectifs (techniciens, cadres) par genre, en nombre et en pourcentage
  - Répartition des effectifs par type de contrat (Alternance, CDD, CDI) et par catégorie (techniciens, cadres)
  - Répartition des effectifs par niveau de classification
  - Structure des effectifs par classe d'âge
  - Pyramide des âges hommes/femmes
  - Structure des effectifs par classe d'ancienneté
  - Evolution de la part du temps partiel par catégorie et par genre
  - Evolution des embauches par catégorie et par type de contrat
  - Evolution du taux d'embauche (embauches CDI année n/ effectif CDI n-1), par catégorie et par genre
  - Evolution de la structure des embauches par classe d'âge
  - Structure des embauches par diplôme de l'enseignement général, par catégorie et par genre
  - Mobilités au sein de l'entreprise, par catégorie
  - Mobilités intragroupes, par catégorie
  - Structure des départs par motif
  - Evolution du taux de départ, par catégorie, tous motifs confondus et hors départs et mises à la retraite
  - Part des salariés formés par rapport aux effectifs de la catégorie
  - Nombre d'heures de formation rémunérées par l'employeur, par salarié formé, par catégorie

- Nombre de salariés ayant bénéficié d'un CIF, par catégorie
- Nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation au titre du DIF
- Nombre d'heures consommées au titre du DIF
- Nombre de salariés ayant bénéficié d'une période de professionnalisation (dont ayant plus de 45 ans)
- Répartition des effectifs par grandes familles de métier, par catégorie
- Pyramide des effectifs, par genre, par grandes familles de métier
- Répartition des embauches en CDI par grande famille de métier, par catégorie

# Projet