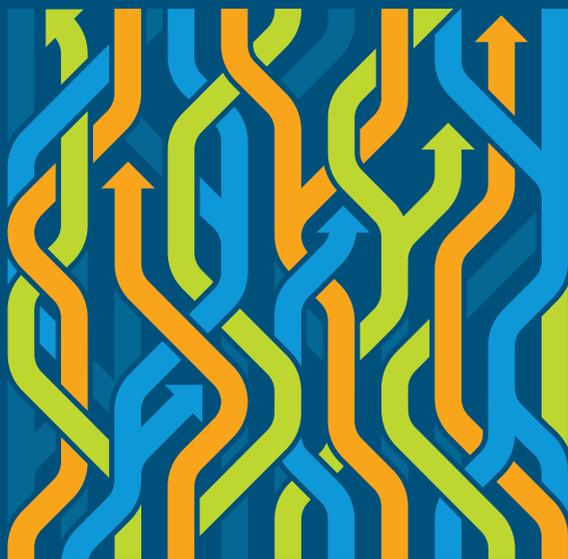


La négociation sur
**la gestion des emplois
et des parcours
professionnels**



Sommaire

Introduction	5
▶ Qu'est-ce que la G.E.P.P. ?	5
▶ Pourquoi négocier sur la G.E.P.P. ?	6
▶ Quel est l'objet de la négociation sur la G.E.P.P. ?	9
Préparer la négociation sur la G.E.P.P.	11
▶ La possibilité de conclure un accord de méthode	12
▶ Le diagnostic, un préalable incontournable	15
Négocier le contenu de l'accord	19
▶ Les thèmes obligatoires	20
▶ Les thèmes facultatifs	48

Ce guide s'adresse aux acteurs du dialogue social dans l'entreprise. Il se focalise donc sur les possibilités de négocier sur la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels à ce niveau.

L'objectif de ce guide est de mettre en évidence le contenu possible d'un accord sur la G.E.P.P. en soulignant les intérêts respectifs de l'employeur et des représentants du personnel à conclure un accord en la matière.

► Qu'est-ce que la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (G.E.P.P.) ?

La G.E.P.P. est une démarche qui permet d'accompagner le changement dans l'entreprise par :

- L'anticipation à moyen et long terme des besoins de l'entreprise (ex. effectifs, métiers, compétences...);
- La mise en place d'un plan d'action destiné à réduire les écarts entre les ressources existantes et les besoins futurs de l'entreprise.

La finalité de la G.E.P.P. est de permettre de répondre aux évolutions de l'environnement de l'entreprise, d'atteindre ses objectifs stratégiques tout en sécurisant le parcours professionnel des salariés.

Dans la construction d'une démarche de G.E.P.P, l'accent est mis sur le dialogue social, en particulier par la négociation d'un accord sur la G.E.P.P. Cette négociation permet de discuter les différents enjeux attachés à la G.E.P.P pour l'entreprise, pour les salariés, voire le territoire. Elle permet également de construire collectivement une politique de G.E.P.P permettant d'accompagner la vision stratégique de l'entreprise et de contribuer dans le même temps à l'évolution de carrière des salariés.

► Pourquoi négocier sur la G.E.P.P. ?

Intérêts à négocier

→ Intérêts partagés :

- Etablir et analyser les écarts entre les ressources actuelles et les besoins futurs en termes d'emplois, d'effectifs, de compétences ;
- Construire collectivement les actions à mettre en œuvre pour répondre aux besoins futurs.

→ Intérêts pour l'employeur :

- Gagner en compétitivité face à la concurrence ;
- Structurer et améliorer la gestion de ses ressources humaines ;
- Être attractif (attirer des talents, fidéliser les salariés).

→ Intérêts pour les représentants du personnel :

- Développer et valoriser les compétences des salariés ;
- Sécuriser les emplois ;
- Favoriser l'évolution de carrière des salariés.

Une obligation légale pour les entreprises de 300 salariés et plus

Dans les entreprises d'au moins trois cents salariés, dans lesquelles sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, **l'employeur doit engager une négociation sur la G.E.P.P.**

Cette obligation de négocier s'impose aussi à l'employeur membre :

- ▶ D'un groupe d'entreprises d'au moins trois cents salariés, au sens de l'article L.2331-1 du Code du travail ;
- ▶ D'une entreprise ou groupe de dimension communautaire au sens des articles L.2341-1 et L.2341-2 du Code du travail comportant au moins un établissement ou une entreprise d'au moins cent cinquante salariés en France.

La négociation s'engage tous les trois ans, en l'absence d'accord.

Un accord de méthode ou conclu en application de l'article L.2242-12 du Code du travail peut prévoir une périodicité différente (voir infra « *La possibilité de conclure un accord de méthode* »).

◆ *Références : art. L.2242-2, L.2242-10 à L.2242-13 C. trav.*

À noter | Lorsqu'un accord de groupe existe ...

- Lorsqu'un accord de méthode est conclu au niveau du groupe et prévoit de négocier la G.E.P.P à ce niveau, les entreprises entrant dans le champ d'application de l'accord sont dispensées d'engager elles-mêmes cette négociation.
- La conclusion d'un accord de groupe conclu sur la G.E.P.P. dispense les entreprises, entrant dans le champ d'application de l'accord, de négociation obligatoire sur ce thème.
- Un accord de groupe peut prévoir que ses stipulations se substituent aux stipulations d'un accord d'entreprise, ayant le même objet.

Conseil :

Si vous faites partie d'un groupe, vérifiez s'il existe un accord de groupe sur la G.E.P.P.

◆ *Références : art. L.2253-5 et L.2232-33 C. trav.*

Et pour les autres entreprises ? Une faculté

Les entreprises qui ne sont pas soumises à l'obligation de négocier la G.E.P.P. peuvent mettre en œuvre une démarche volontaire de G.E.P.P.

Des aides financières de l'Etat et des dispositifs d'appuis existent pour accompagner les entreprises dans leur démarche, en particulier pour la mise en place du plan de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (G.P.E.C).

◆ *Références : art. L.5121-3, D.5121-4 et suivants C. trav.*

À noter

→ L'entreprise qui souhaite bénéficier du dispositif Transitions Collectives (Transco) doit, quel que soit son effectif, engager une négociation sur la G.E.P.P., sauf si un accord de G.E.P.P. comportant une liste des emplois menacés à déjà été conclu.

→ Ce dispositif a pour but d'anticiper les mutations économiques de l'entreprise en accompagnant les salariés volontaires vers une reconversion sur un métier émergent ou en tension.

→ Pour les entreprises de moins de 300 salariés, un modèle d'accord-type de G.E.P.P. existe.

→ Le dispositif Transco est simplifié pour les TPE-PME : la conclusion d'un accord-type de G.E.P.P. peut être remplacée par une information-consultation du CSE sur la liste des métiers fragilisés.

◆ *Références : https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-des-salaries/transitions_collectives/transitions-collectives*

► Quel est l'objet de la négociation sur la G.E.P.P. ?

Des thèmes obligatoires

La négociation sur la G.E.P.P. porte sur :

1. La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment pour répondre aux enjeux de la transition écologique, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées ;
2. Le cas échéant, les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise prévue à l'article L. 2254-2 ;
3. Les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de développement des compétences ;
4. Les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages, ainsi que les moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires dans l'entreprise au profit des contrats à durée indéterminée ;
5. Les conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise ayant un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences ;
6. Le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions.

Un bilan est réalisé à l'échéance de l'accord.

◆ *Références : art. L.2242-20 C. trav.*

À noter

- Un accord de méthode conclu en application des articles L.2242-10 et suivants du Code du travail, peut définir librement le contenu de la négociation sur la GEPP.
- Voir infra « *La possibilité de conclure un accord de méthode* ».

Des thèmes facultatifs :

La négociation sur la GEPP peut également porter sur :

1. Les modalités d'information et de consultation du CSE et, le cas échéant, le cadre du recours à une expertise, en cas de projet de licenciement collectif ;

2. La qualification des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques ;
3. Les modalités de l'association des entreprises sous-traitantes au dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de l'entreprise ;
4. Les conditions dans lesquelles l'entreprise participe aux actions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences mises en œuvre à l'échelle des territoires où elle est implantée ;
5. La mise en place de congés de mobilités dans les conditions prévues par les articles L. 1237-18 et suivants ;
6. La formation et l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences, les perspectives de développement de l'alternance, ainsi que les modalités d'accueil des alternants et des stagiaires et l'amélioration des conditions de travail des salariés âgés.

◆ *Référence : art. L.2242-21 C. trav.*

À noter | Organiser la mise en œuvre de l'accord.

Quelques points :

→ **Mettre en place un comité de pilotage et de suivi de l'accord.**

Sa composition est paritaire. Des membres du CSE, de la médecine du travail, du service social peuvent être associés.

Sa mission est de veiller à la bonne mise en œuvre de l'accord, d'informer les acteurs de l'avancement et de la réalisation du plan d'action, d'ajuster si besoin les actions prévues en fonction des résultats annuels, d'observer l'évolution des métiers et des compétences.

Attention :

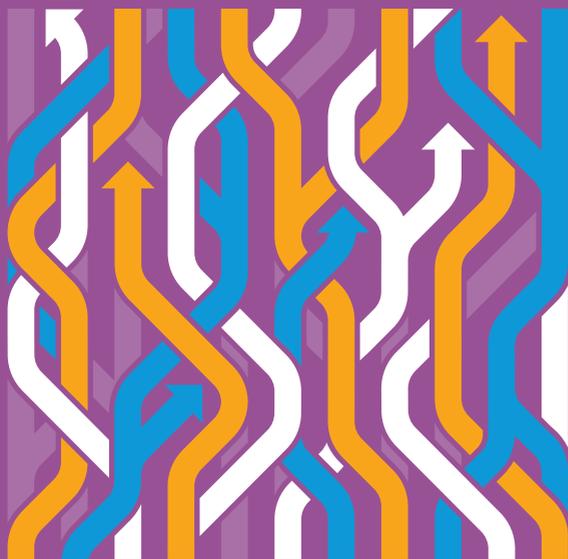
Les modalités de suivi et les moyens doivent être prévus par l'accord !

→ **Identifier tous les acteurs de la G.E.P.P. dans l'entreprise, préciser leurs rôles et les modalités d'association à la démarche mise en place.**

Direction des ressources humaines, managers, salariés, institutions représentatives du personnel, ...

Préparer la négociation sur la G.E.P.P.

▶ La possibilité de conclure un accord de méthode	12
▶ Le diagnostic, un préalable incontournable	15



► La possibilité de conclure un accord de méthode

Intérêts à négocier

→ Intérêt partagé :

- Clarifier et fixer en commun les conditions de la négociation (thèmes, calendrier, périodicité, modalités...);
- Dresser un panorama de l'agenda social au sein de l'entreprise ;
- Favoriser la conclusion d'un accord.

→ Intérêt pour l'employeur :

- Adapter les conditions de la négociation au plus près des réalités de l'entreprise.

→ Intérêt pour les représentants du personnel :

- Bénéficier de moyens de négociation supplémentaires ou spécifiques sur un thème de négociation complexe (ex. *volume de crédit d'heures, modalités de recours à l'expertise*).

Pourquoi négocier et conclure un accord de méthode ?

La négociation d'un accord de méthode est facultative.

L'accord de méthode permet d'organiser l'agenda social et les modalités de la négociation obligatoire.

Quel est l'objet de l'accord de méthode ?

Son objet n'est pas de définir le contenu des mesures de G.E.P.P. , objet de la négociation à venir. L'accord de méthode doit préciser :

► Les thèmes des négociations et leur périodicité ;

L'accord peut prévoir une périodicité différente, pouvant aller jusqu'à quatre ans maximum. A défaut, la négociation sur la G.E.P.P. est triennale.

Pourquoi allonger la périodicité ?

Pour avoir le temps de mettre en application les mesures et de les évaluer.

Pourquoi raccourcir la périodicité ?

Pour s'adapter à un contexte économique instable (*ex. crise sanitaire*).

◆ **Le contenu de chacun des thèmes ;**

L'accord de méthode définit les sous-thèmes qui seront négociés dans le cadre de la négociation sur la G.E.P.P. En l'absence d'accord de méthode, l'ensemble des sous-thèmes listés à l'article L.2242-20 du Code du travail doit être négocié.

L'intérêt est d'orienter le contenu de la négociation sur la G.E.P.P. au plus près de la situation de l'entreprise.

◆ **Le calendrier et les lieux des réunions ;**

L'accord permet de définir le « tempo » de la négociation, d'articuler la négociation sur la G.E.P.P. avec la procédure d'information-consultation du CSE sur les orientations stratégiques.

◆ **Les informations que l'employeur remet aux négociateurs sur les thèmes prévus par la négociation qui s'engage et la date de cette remise ;**

◆ **Les modalités selon lesquelles sont suivis les engagements souscrits par les parties.**

La durée de l'accord de méthode ne peut excéder quatre ans.

◆ *Références : art. L.2222-3-1, L.2242-10 à -12 C. trav.*

■ ■ ■ **Exemples de dispositions à négocier**

• **La périodicité de la négociation** : prévoir une périodicité autre que triennale, plus courte ou plus longue, pouvant aller jusqu'à quatre ans maximum.

• **Le contenu de la négociation** : exclure de la négociation certains sous-thèmes prévus par les dispositions supplétives, introduire des sous-thèmes qui ne sont pas expressément prévus par la loi.

• **Les moyens supplémentaires accordés aux organisations syndicales** : heures de délégation supplémentaires, recours à un expert chargé d'assister les organisations syndicales dans la négociation, financé par l'entreprise, formation à la G.E.P.P. , prise en charge des frais de déplacement et d'hébergement...

• **La communication auprès des salariés** : principe d'une information régulière des salariés concernant les différentes étapes de la négociation sur la G.E.P.P., modalités de communication conjointe ou non, mise à disposition des moyens de communication de l'entreprise (messagerie professionnelle, intranet, visioconférence, réunions plénières...).

■ ■ ■ Exemples de rédaction de clauses d'un accord de méthode

■ Article X - Périodicité (exemple 1) :

Les parties ont entendu adapter la périodicité de la négociation sur la G.E.P.P. , conformément aux dispositions des articles L.2242-10 et suivants du Code du travail. Elles ont retenu une périodicité quadriennale afin d'assurer une mise en application effective des dispositifs prévus et de permettre une évaluation pertinente de leurs effets.

■ Article X - Périodicité (exemple 2) :

En raison des incertitudes que fait peser la crise sanitaire actuelle sur l'évolution du contexte économique et organisationnel de la société, les parties conviennent d'engager une négociation sur la G.E.P.P tous les deux ans afin de se donner la possibilité d'adapter au plus juste les dispositifs mis en place.

■ Article X - Contenu de la négociation :

Les parties conviennent que les thèmes suivants, qui constituent le socle de la G.E.P.P. , seront négociés :

- ... ;
- ...

Les parties rappellent la conclusion en date du XXX d'un accord relatif à ... qui n'est ni à renégocier ni à réactualiser, de telle sorte que ce thème ne sera pas abordé lors de la négociation obligatoire sur la G.E.P.P.

À noter | L'accord thématique de l'article L.2242-12 du C. trav.

→ En application de l'article L.2242-12 du Code du travail, un accord thématique peut prévoir une périodicité différente d'un éventuel accord de méthode, sans pouvoir être supérieure à quatre ans.

→ En l'absence d'accord de méthode, un accord thématique peut prévoir une périodicité autre que triennale, à la condition de prévoir l'ensemble des mentions prévues à l'article L.2242-11 du Code du travail.

◆ *Références : Ministère du Travail, Questions-réponses sur la négociation collective en entreprise, spéc. questions n°10 à 13, juill. 2020.*

► Le diagnostic, un préalable incontournable

Pourquoi établir un diagnostic ?

La construction d'une démarche de G.E.P.P. repose sur un diagnostic de la situation actuelle et à venir de l'entreprise.

L'objectif de la négociation sur la G.E.P.P. est d'élaborer un plan stratégique sur 3 à 5 ans :

- Précisant les besoins en compétences ;
- Identifiant les écarts entre la situation présente et la situation envisagée ;
- Détaillant les moyens permettant de combler cet écart.

De la qualité du diagnostic dépend la capacité des partenaires sociaux à élaborer un plan d'action concret et adapté aux besoins et à la stratégie de l'entreprise à moyen-long terme.

Sur quoi porte le diagnostic ?

La situation économique actuelle de l'entreprise :

- Activité, évolution du chiffre d'affaires
- Indicateurs économiques et financiers
- Contexte économique (concurrence, situation du secteur, crise sanitaire...)

Les perspectives de l'activité à moyen terme et la stratégie de l'entreprise :

- Evolution de l'environnement de l'entreprise (économique, social, environnemental, technologique et juridique...)
- Orientations stratégiques de l'entreprise

L'impact de ces perspectives sur les emplois, les métiers et les compétences dans l'entreprise :

- Evolution prévisible des métiers et des effectifs de l'entreprise
- Compétences à préserver ou émergentes
- Métiers fragilisés à moyen terme

Quels sont les outils permettant d'établir le diagnostic ?

Les outils permettant de dresser un état des lieux des métiers et compétences disponibles :

- La cartographie des emplois, des métiers et des compétences par famille de métiers (en termes quantitatifs et qualitatifs, par catégorie socio-professionnelle, par site, par service, ...);
- Le référentiel des compétences transversales ou transférables vers d'autres métiers ou d'autres sites/services ;
- Les passerelles entre les métiers et les familles professionnelles ;
- Les études et informations des observatoires professionnels et territoriaux ;
- Le bilan social (pyramide des âges, entrée/sortie de l'entreprise, niveaux de qualification...) et autres informations utiles (ex. *rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes, ...*) ;
- Le diagnostic individuel des compétences des salariés (ex. *entretien professionnel*) ;
- Le bilan de l'accord de G.E.P.P. précédent.

Les outils permettant de dresser un état des lieux des évolutions des activités de l'entreprise :

- Les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- Les données prospectives (économiques, démographique, technologique) de la branche professionnelle, du territoire (ex. *issues des observatoires professionnels et territoriaux*) ;
- L'analyse prospective des métiers en développement ou en décroissance.

En croisant les données actuelles avec les données prévisibles et prospectives, il est possible de mesurer les écarts en ressources et compétences, à la base de la démarche de G.E.P.P.

À noter

→ Pour réaliser le diagnostic, l'employeur peut associer des représentants du personnel, des managers, des salariés et s'entourer d'organismes extérieurs comme l'ARACT, la DREETS, un cabinet de conseil.

→ Les éléments du diagnostic peuvent être repris dans le préambule de l'accord G.E.P.P.

→ Les outils du diagnostic peuvent être produits en annexes de l'accord (ex. *cartographie des métiers*).

FOCUS | La cartographie des métiers et des effectifs

Elle a pour objectif d'identifier les emplois auxquels correspondent des compétences correspondantes, et d'en établir un référentiel dans la perspective d'une politique globale de G.E.P.P.

Les classifications ne sont pas uniformes et varient d'une entreprise à l'autre.

Exemple de classification :

- **Les métiers émergents ou nouveaux métiers** : métiers inexistants, en nombre insuffisant ou en création dans l'entreprise, identifiés comme nécessaires à la stratégie de l'entreprise et/ou à l'évolution du contexte à plus ou moins long terme ;
- **Les métiers en tension** : métiers qui se traduisent par une compétence particulière faisant défaut et par leur rareté sur le marché du travail ;
- **Les métiers en transformation** : métiers concernés par une évolution des compétences pour s'adapter aux nouvelles orientations stratégiques et du marché ;
- **Les métiers sensibles ou fragilisés** : métiers pour lesquels les perspectives d'évolutions économiques, organisationnelles ou technologiques vont entraîner une diminution probable des effectifs pouvant se cumuler avec une évolution importante du périmètre de compétences ;
- **Les cœurs de métier** : ceux au cœur de l'activité de l'entreprise, nécessaires au maintien de l'excellence opérationnelle ;
- **Les métiers stratégiques** : ceux dont les compétences sont vitales pour la réussite de l'entreprise.

À noter :

L'identification des métiers sensibles ou fragilisés permet d'accéder au dispositif de Transitions Collectives.

Conseil :

Afin de préparer au mieux la négociation sur la G.E.P.P., il est conseillé de s'accorder sur un lexique commun.

FOCUS | La consultation du CSE sur les orientations stratégiques : quelle articulation avec la négociation sur la GE.P.P. ?

Tous les ans, sauf accord d'entreprise prévoyant une autre temporalité, l'employeur procède à la consultation du CSE sur les orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages.

Cette consultation porte aussi sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et sur les orientations de la formation professionnelle.

→ **Intérêt :**

Le contenu de la consultation du CSE sur les orientations stratégiques comme son avis et éventuelles propositions éclairent les organisations syndicales sur la situation et alimentent la négociation sur la GEPP.

→ **Conseil :**

Prévoir l'information-consultation du CSE sur les orientations stratégiques, la GPEC et les orientations de la formation professionnelle avant l'engagement de la négociation sur la G.E.P.P.

◆ *Références : art. L.2312-17, L.2312-24 C. trav.*

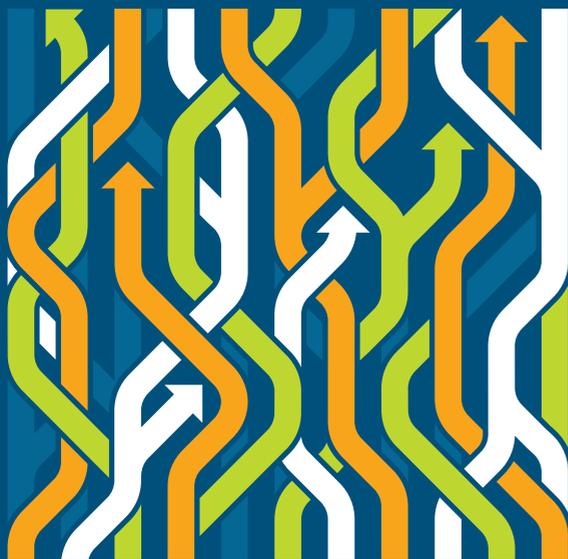
Négocier le contenu de l'accord

► Les thèmes obligatoires

20

► Les thèmes facultatifs

48



► Les thèmes obligatoires

En l'absence d'accord de méthode, une négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels s'engage tous les trois ans dans les entreprises d'au moins trois cents salariés.

Aux termes de l'article L.2242-20 du Code du travail, cette négociation porte sur :

- 1.** La mise en place d'un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, notamment pour répondre aux enjeux de la transition écologique, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées ;
- 2.** Le cas échéant, les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise prévue à l'article L. 2254-2 ;
- 3.** Les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de développement des compétences ;
- 4.** Les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages, ainsi que les moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires dans l'entreprise au profit des contrats à durée indéterminée ;
- 5.** Les conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise ayant un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences ;
- 6.** Le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions.

◆ *Références : art. L.2242-20 C. trav.*

1 La mise en place d'un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (G.P.E.C.) et les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées

Intérêts à négocier

→ Intérêt partagé :

- Anticiper les évolutions et leurs conséquences sur les effectifs, les métiers et les compétences ;

→ Intérêt pour l'employeur :

- Accompagner la stratégie de l'entreprise et répondre aux évolutions de son environnement par une gestion des ressources humaines adaptée ;

→ Intérêts pour les représentants du personnel :

- Mettre en position le salarié d'être un acteur de son parcours professionnel ;
- Développer l'employabilité, la mobilité du salarié ;
- Contribuer à l'évolution de carrière du salarié par une information et des dispositifs adaptés.

Pourquoi négocier un dispositif de G.P.E.C. ?

La G.P.E.C. participe d'une gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement en adaptant les emplois, les effectifs et les compétences à moyen et long terme.

Son objectif est de contribuer à la réalisation de la vision stratégique de l'entreprise tout en permettant l'évolution de carrière des salariés.

Selon les problématiques de l'entreprise, elle peut permettre de :

- Préparer l'entreprise et ses salariés à leur avenir ;
- Sécuriser l'emploi dans l'entreprise ;
- Garantir l'employabilité ;
- Gérer les mobilités ;
- Accompagner les fins de carrière ;
- Réduire des difficultés de recrutement ;
- Faire face à un problème de pyramide des âges ;
- Résoudre une situation de sureffectif ;
- Optimiser les dispositifs de formation ;
- Développer la qualification des salariés, valoriser leurs compétences ;
- Accompagner des changements dans l'organisation du travail et de la production ;
- Favoriser l'implication des salariés dans un projet d'évolution professionnelle ;
- Anticiper l'adaptation des compétences aux emplois ;
- Améliorer la gestion des carrières ;
- Réduire les risques et les coûts liés aux déséquilibres.

◆ *Références : www.travail-emploi.gouv.fr*

Concrètement, le dispositif de G.P.E.C. :

- ▶ Détaille les démarches et actions envisagées pour faire évoluer l'emploi et les compétences en fonction des besoins prévisibles de l'entreprise ;
- ▶ S'appuie en particulier sur les pratiques et politiques de recrutement, de formation et de mobilité existantes dans l'entreprise ;
- ▶ Détermine les actions et les publics prioritaires.

À noter

- Prêter une attention particulière aux métiers émergents et à risque (métiers menacés, en tension, en décroissance...) ;
- Créer une commission G.P.E.C. (hors CSE) chargée de concevoir les plans d'action de la G.P.E.C. et d'en piloter la mise en œuvre ;
- Lorsqu'un accord relatif à la G.P.E.C. est conclu, l'entreprise n'est pas soumise à l'obligation de consultation du CSE dans ce domaine (art. L.2312-14 C. trav.)

FOCUS | La G.P.E.C. et les enjeux de la transition écologique

La loi n°2021-1104 du 22 août 2021 « portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets » envisage la G.P.E.C. comme un levier d'action de la transition écologique.

Désormais, la mise en place d'un dispositif de G.P.E.C. doit notamment répondre aux enjeux de la transition écologique.

Il s'agit d'anticiper la transition écologique et ses conséquences sur les métiers, les emplois et les compétences dans l'entreprise.

La prise en compte de ces enjeux peut constituer un élément d'une démarche plus globale de RSE et à ce titre être valorisée par l'entreprise.

Comment s'y prendre ?

Au niveau du diagnostic :

Cela implique d'observer les transformations en cours des métiers, des compétences et d'analyser à titre prospectif les incidences de la transition écologique sur les métiers, les emplois et les compétences : quels sont les métiers en déclin ? Ceux de demain ? Quelles sont les compétences émergentes incontournables ?

Au niveau du dispositif de G.P.E.C. :

Cela implique d'enrichir son contenu par exemple :

- En complétant l'offre de formation interne par des contenus spécifiquement liés à la transition écologique pour sensibiliser les managers et salariés à ces questions (*exemples : évolution des comportements pour limiter les consommations d'énergie, les déchets, les gaspillages, ...*) ;
- En priorisant l'accès à des formations spécifiques au secteur d'activité de l'entreprise pour permettre l'acquisition de compétences en lien avec la transition écologique (*exemples : compétences dans le domaine de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables dans le BTP ; savoirs liés à l'empreinte écologique des produits dans le secteur du commerce ; connaissance des circuits courts dans la restauration, ...*).
- ...

À noter

→ La prise en compte des enjeux liés à la transition écologique dans le dispositif de G.P.E.C. ne relève pas de l'ordre public mais des dispositions supplétives (article L.2242-20 du Code du travail).

Pourquoi négocier des mesures d'accompagnement associées au dispositif de G.P.E.C. ?

La réussite d'un dispositif de G.P.E.C. tient pour beaucoup à la capacité des acteurs, en particulier les salariés et managers, de mobiliser un tel dispositif.

Il est donc important d'accompagner le dispositif de G.P.E.C. de mesures incitatives. Ces mesures d'accompagnement peuvent notamment concerner :

► La formation :

Élément clef d'un dispositif de G.P.E.C., la formation permet d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise tout en développant l'employabilité et la montée en compétences des salariés.

► L'abondement du Compte Personnel de Formation (C.P.F.) :

Les droits inscrits sur le compte personnel de formation permettent au salarié de financer une formation éligible au financement par le C.P.F. Lorsque le coût de cette formation est supérieur au montant des droits inscrits sur le compte ou à son plafond, le compte peut faire l'objet d'abondements en droits complémentaires pour assurer le financement de cette formation. Ces abondements peuvent notamment être financés par l'employeur.

À noter

→ L'abondement du C.P.F. par l'employeur peut permettre de privilégier les formations développant les compétences dans le domaine de la transition écologique et de leurs métiers.

◆ *Références : art. L.6323-4 et L.6323-11 C. trav.*

► La Validation des Acquis de l'Expérience (V.A.E.) :

La V.A.E. permet au salarié de valoriser son expérience, notamment professionnelle, en obtenant une certification correspondant aux acquis de son expérience (diplôme, titre ou certificat de qualification) enregistrée au Répertoire National des Certifications Professionnelles (R.N.C.P.).

► Le bilan de compétences :

Le bilan de compétences a pour objet de permettre aux salariés d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs souhaits d'évolution. Il peut être à l'origine de la définition d'un projet professionnel et, le cas échéant, de formation.

Un bilan de compétences peut être réalisé à titre individuel en mobilisant le C.P.F. ou avec

l'employeur dans le cadre du plan de développement de compétences.

Il peut être particulièrement utile en cas de reconversion professionnelle, pour accompagner la gestion des mobilités, ou encore à destination des salariés occupant des métiers menacés ou en décroissance.

◆ *Références : art. L.1233-71, L.6313-1, L.6313-4, R.6313-4 et R.6313-8 C. trav.*

► La mobilité (hors Accord de Performance Collective - A.P.C.) :

Avec la formation, la mobilité constitue un axe fort d'un dispositif de G.P.E.C.

Elle permet à l'entreprise de s'adapter à l'évolution prévisible de ses besoins en compétences, réguler ses effectifs.

Elle permet au salarié de dynamiser son parcours professionnel, favoriser le maintien dans l'emploi, développer l'acquisition de compétences.

Il est donc important de favoriser par un ensemble de mesures la mobilité des salariés, qu'elle soit interne ou externe, fonctionnelle ou géographique.

FOCUS | Dispositifs de formation et G.P.E.C

Différents dispositifs de formation existent parmi lesquels :

- **Le plan de développement des compétences** : lorsqu'il est associé à un dispositif de G.P.E.C., il permet à l'employeur de construire une offre de formation cohérente et actualisée, privilégiant les orientations stratégiques et les besoins prévisionnels de l'entreprise ;
- **Le Compte Personnel de Formation (C.P.F.)** : lorsqu'il est associé à un dispositif de G.P.E.C., il peut être mobilisé par le salarié pour des actions de formation répondant à la fois à ses souhaits et aux besoins de l'entreprise ;
- **Le Projet de Transition Professionnelle** : cette modalité particulière de mobilisation du C.P.F., favorise la mobilité professionnelle du salarié. Lorsqu'elle est associée à un dispositif de G.P.E.C., le Projet de Transition Professionnelle peut permettre de répondre à la fois à un projet de reconversion professionnelle du salarié et aux orientations stratégiques de l'entreprise ;
- **La reconversion ou promotion par alternance (Pro-A)** : mis en œuvre à l'initiative de l'entreprise ou du salarié, ce dispositif peut être mobilisé dans une perspective d'évolution, de promotion ou de reconversion professionnelle du salarié. Dans une démarche de G.P.E.C., il peut permettre en particulier de prévenir les conséquences dues aux mutations technologiques et économiques en agissant sur la qualification des salariés.

◆ *Consulter sur ces dispositifs : www.travail-emploi.gouv.fr*

■ ■ ■ Exemples de dispositions à négocier

Sur la formation : information des salariés et des managers sur les droits à formation et les dispositifs de formation existants ; dispositifs d'accompagnement des salariés dans leur choix de formation ou la construction de leur parcours professionnel ; mesures renforcées pour les publics prioritaires...

Sur l'abondement du C.P.F. : montant de l'abondement ; abondement réservé aux formations nécessaires à l'entreprise et identification de ces formations ; abondement prévu pour favoriser la formation des salariés prioritaires (*ex. salariés les moins qualifiés, occupant des emplois menacés, émergents, en tension ou en transformation, ...*) ...

Sur la V.A.E : communication d'informations sur la V.A.E. (via l'intranet, des supports spécifiques, lors de l'entretien professionnel...), accompagnement du salarié dans l'élaboration de son projet de V.A.E. ; accès privilégié à des certifications définies comme prioritaires ou à destination de salariés considérés comme prioritaires (*ex. sur des emplois menacés, populations cibles*) ; prise en charge de X% des frais engagés pour une V.A.E. répondant aux besoins en compétences de l'entreprise, ...

Sur la mobilité interne : information des salariés sur les postes ouverts ; priorité donnée aux candidatures internes ; conditions à remplir pour candidater; procédure de mobilité interne à préciser; garanties pour le salarié (*ex. classification et rémunération équivalentes...*)

Sur la mobilité géographique : mesures d'accompagnement comme des primes d'incitation à la mobilité géographique, des aides à la mobilité géographique, en cas de déménagement, ...

Sur la mobilité professionnelle : information/communication sur les passerelles métiers à destination de l'ensemble des salariés ; accompagnement individuel proposé par le responsable des ressources humaines ; formation pour aider les salariés dans la définition de leur projet professionnel, la rédaction de CV, la préparation aux entretiens ; mise en place de solutions de mobilité « temporaire » permettant aux salariés de mettre leurs compétences à disposition d'une autre équipe, de découvrir un autre métier et/ou un nouvel environnement, ...

Sur la mobilité externe : peuvent être mobilisés les dispositifs légaux comme la mobilité volontaire sécurisée (art. L.1222-12 C. trav.), le prêt de main d'œuvre à but non lucratif (art. 8241-2 C. trav.), le dispositif de transitions collectives, ...

■ ■ ■ Exemples de rédaction de clause

■ Article X - L'information des salariés en matière de G.P.E.C.

L'entreprise met à disposition des salariés les documents et informations relatives :

- Aux évolutions des emplois et des compétences ;
- À la stratégie des compétences (définition, populations impactées, impact sur les emplois et compétences, objectifs de développement et d'acquisition des compétences, principales recommandations) actualisées en tant que de besoin ;
- Aux priorités de formation par établissement/département/service pour répondre de façon précise aux besoins.

Ces documents et informations sont présentés au travers d'actions de communication régulières et variées (intranet, réunions d'information, documents papier...).

■ Article X - Sur la formation

■ Article X.X - L'information en matière de formation

Les services de ressources humaines informent et accompagnent les managers et salariés sur l'application de la législation en vigueur, la politique de formation et la mise en œuvre des dispositifs de formation.

■ Article X.X - L'accompagnement des salariés dans leur parcours professionnel

Le manager et le service de ressources humaines accompagnent le salarié dans la construction de son parcours professionnel par :

- Des réunions d'équipe ;
- L'entretien annuel d'évaluation ;
- L'entretien professionnel ;
- L'entretien à la demande.

Les réunions d'équipe réunissent les managers et responsables de ressources humaines. Leur objet est de discuter des besoins de développement des salariés d'une équipe, en tenant compte des évolutions prévisionnelles des besoins en emplois et compétences de l'entreprise. Ces réunions permettent d'identifier les solutions de développement pouvant être proposées et mises en œuvre avec le salarié.

L'entretien annuel d'évaluation se déroule avec le manager (ou le responsable de ressources humaines) au moins une fois par an. Il permet de faire le bilan de l'année, de définir les objectifs de l'année à venir et d'identifier les nouveaux besoins de formation de chacun. A l'issue de cet entretien, le suivi d'une formation peut être suggéré afin d'acquérir de nouvelles compétences.





L'entretien professionnel réunit obligatoirement le salarié et l'employeur tous les deux ans. Son objet est d'accompagner le salarié dans sa réflexion sur son poste actuel, son évolution de carrière à court, moyen et long terme et sur les solutions et moyens à mettre en œuvre pour évoluer. La discussion centrée sur les perspectives d'évolution du salarié, permet de mettre en perspective les souhaits personnels d'évolution avec les besoins de l'entreprise. A l'occasion de cet entretien, il est rappelé que le salarié peut solliciter un accompagnement personnalisé auprès du Conseil en Evolution Professionnelle (C.E.P).

L'entretien à la demande : le salarié peut à tout moment solliciter son manager (ou son responsable des ressources humaines) en vue d'un échange destiné à préparer l'évolution de son parcours professionnel et/ou à évoquer ses besoins de formation.

Une attention spécifique est portée aux conditions de réalisation de l'entretien (délai de programmation, temps de préparation du salarié, durée de l'échange...) et à la formation des managers en la matière pour en assurer la qualité.

■ Article X.X - L'accompagnement et la prise en charge matérielle de la formation

Le catalogue de formations prévues par le plan de développement des compétences ou éligibles au financement par le C.P.F. offre la possibilité de suivre des formations à distance et/ou en présentiel.

Le service formation peut apporter son aide au salarié tant sur le choix de la formation en lien avec les compétences des métiers critiques, émergents et en transformation listés en annexe, que sur le choix de l'organisme de formation.

Si une formation en lien avec les compétences des métiers critiques, émergents ou en transformation listés en annexe, ne peut être réalisée proche du lieu de travail habituel ou du domicile du salarié, l'entreprise prend en charge les frais de transport et d'hébergement, via une note de frais.

■ Article X.X - L'accompagnement du salarié suite à la formation :

Lorsque la formation suivie a pour finalité de réorienter le parcours professionnel du salarié vers des métiers critiques, émergents ou en transformation nécessaires à l'entreprise, un suivi du salarié est mis en place suite à la formation.

Ce suivi prend la forme d'un entretien entre le salarié, son manager et son responsable de ressources humaines pour faire le bilan des nouvelles compétences acquises.





■ **Article X - L'abondement du C.P.F. par l'employeur :**

« L'abondement du C.P.F. a pour objectif de privilégier l'accès des salariés à des formations répondant aux orientations stratégiques de l'entreprise.

Seules les actions de formation permettant d'acquérir des compétences en lien avec les métiers émergents, critiques ou en transformation peuvent ouvrir droit à un abondement du C.P.F. Les métiers critiques, émergents et en transformation éligibles à l'abondement du C.P.F. sont listés en annexe du présent accord. La liste de ces métiers étant définie dans le cadre de la G.E.P.P. de l'entreprise, elle pourra évoluer dans ce cadre ».

■ **Article X - La V.A.E. :**

L'entreprise encourage et soutient les démarches de V.A.E. À cet effet :

- Des informations relatives à la VAE sont communiquées au salarié lors de l'entretien professionnel organisé tous les deux ans ;
- Ces mêmes informations sont disponibles sur le site ministériel www.vae.gouv.fr ;
- Le service de formation de l'entreprise est disponible pour répondre aux questions du salarié et peut l'orienter vers un opérateur de conseil en évolution professionnelle (C.E.P.) pour l'aider à identifier les certifications en rapport avec son expérience.
- Le service de formation de l'entreprise s'engage à prendre en charge la constitution totale du dossier de V.A.E., pour tout projet de V.A.E. répondant aux besoins en compétences de l'entreprise.

Le salarié peut demander, selon les modalités fixées par la loi, à bénéficier d'un congé de V.A.E. de 24 heures de temps de travail, consécutives ou non, pour préparer son dossier et participer aux épreuves de validation.

Il est décidé de passer le congé de V.A.E. de 24 heures à 35 heures pour les personnes occupant des emplois menacés.

■ **Article X - Le bilan de compétences :**

« À la demande du salarié, le service formation de l'entreprise l'accompagne et l'oriente dans ses choix de bilan de compétences (choix notamment de l'organisme prestataire). Il l'aide à trouver une offre en adéquation avec son profil et son ambition professionnelle ».

Les parties soulignent l'importance de la formation professionnelle pour les salariés dont le métier est déclaré sensible. Ainsi l'entreprise prendra à sa charge les demandes de bilan de compétences des salariés en métier sensible selon les modalités de prise en charge en vigueur avec le prestataire choisi par l'entreprise.





■ Article X - La mobilité :

L'entreprise encourage le développement de la mobilité afin de faire coïncider au mieux, dans l'intérêt partagé de chacun, les compétences et aspirations des salariés avec les besoins en effectifs et compétences de l'entreprise sur l'ensemble du territoire.

A cet effet, il est convenu de mettre en place les mesures d'accompagnement à la mobilité suivantes :

■ Article X.X. - La mobilité interne privilégiée :

La recherche de compétences internes à l'entreprise est privilégiée par rapport au recrutement externe.

■ Article X.X. - L'information des salariés sur les postes vacants :

L'entreprise s'engage à communiquer à l'ensemble des salariés les ouvertures de postes pouvant être pourvus par la mobilité interne.

■ Article X.X. - Les aides à la mobilité géographique :

Les frais engagés par le salarié au titre des premiers contacts avec la structure d'accueil sont à la charge de l'entreprise.

A l'issue de la période probatoire, les frais liés au déplacement du salarié et de sa famille sont pris en charge selon les règles et usages suivants : aide au déménagement, aide à l'installation, services complémentaires (aide à la recherche de logement, aide à la vente de bien).

FOCUS | La G.P.E.C et les branches professionnelles

- Une négociation sur la G.P.E.C. s'engage au moins une fois tous les trois au niveau des branches professionnelles.
- Les branches professionnelles ont un rôle majeur d'information, d'incitation et d'appui à remplir, en particulier dans l'accompagnement des TPE/PME (*ex. information sur les outils et dispositifs de financement*).
- Elles peuvent mettre à la disposition des entreprises de la branche, des outils pratiques adaptés aux caractéristiques et à la taille des entreprises de la branche, des informations en matière de prospective des métiers et des qualifications dans la branche, un guide de diffusion des bonnes pratiques ...

➔ **Conseil** : vérifier si des outils et informations sur le G.P.E.C. sont mis à disposition par votre branche professionnelle

◆ **Références** : art. L.2241-12 C. trav. ; ANI du 14 nov. 2008 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

2 Les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise prévue à l'article L.2254-2, qui doivent, en cas d'accord, faire l'objet d'un chapitre spécifique

Intérêts à négocier

→ Intérêt partagé :

- Préserver ou développer l'emploi ou répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise.

→ Intérêt pour l'employeur :

- Favoriser la mobilité interne au-delà de la zone d'emploi contractuelle ou sur un poste relevant d'une autre qualification professionnelle.

→ Intérêts pour les représentants du personnel :

- Maintien dans l'emploi des salariés.

La mobilité interne visée à l'article L.2254-2 du Code du travail a pour objectif de :

- Soit répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ;
- Soit préserver l'emploi ;
- Soit développer l'emploi.

Elle permet la mise en œuvre d'un projet de réorganisation à effectif constant portant sur un élément essentiel du contrat de travail :

- Une mobilité géographique hors du secteur géographique et indépendamment d'une clause de mobilité ;
- Une mobilité fonctionnelle correspondant à un changement de qualification.

Elle ne vise pas la mobilité à l'initiative du salarié en réponse à une offre d'emploi interne à l'entreprise.

À noter | Spécificités de la mobilité interne visée à l'article L.2254-2 C. trav. sur le contrat de travail

- Si les clauses du contrat de travail sont incompatibles avec les dispositions de l'accord, et si le salarié accepte l'application de cet accord, elles vont être suspendues pendant la durée de vie de l'accord ;
- En cas de refus par le salarié de l'application de l'accord, celui-ci peut être licencié pour un motif spécifique qui constitue une cause réelle et sérieuse, suivant la procédure de licenciement pour motif personnel.

Exemple : *pour faire face à la nécessité de redéployer du personnel sur les sites de production de l'entreprise, l'accord peut prévoir une mobilité géographique des salariés. Celle-ci s'imposera aux salariés, sauf en cas de refus, alors même que le contrat de travail ne prévoit pas de clause de mobilité.*

À noter

- Ce dispositif ne peut être utilisé pour la fermeture définitive d'un site ou d'un établissement lorsque cette fermeture entraîne un déménagement de l'intégralité des postes et fonctions du site ou de l'établissement et que les conditions de reclassement proposées présentent des caractéristiques telles qu'un refus de la très grande majorité des salariés concernés peut être anticipé avec un degré de certitude élevé.

Exemple : *déménagement d'un site à plusieurs centaines de kilomètres entraînant une nécessaire mobilité géographique des salariés.*

◆ *Références : Ministère du Travail, Questions-Réponses L'accord de performance collective, Question n°2, juill. 2020.*

Aux termes de l'article L.2254-2 du Code du travail, les objectifs du dispositif de mobilité interne mis en place au titre de l'article L.2254-2 du Code du travail doivent être précisés.

Il est possible de prévoir quatre clauses facultatives :

- Les efforts des dirigeants salariés, des mandataires sociaux et des actionnaires, proportionnés à ceux demandés aux salariés pendant la durée de l'accord ;
- Les modalités d'information des salariés sur son application et son suivi pendant toute sa durée, ainsi que, le cas échéant, l'examen de la situation des salariés aux termes de l'accord ;
- Les modalités selon lesquelles sont conciliées la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale des salariés ;
- Les modalités d'accompagnement des salariés ainsi que l'abondement du C.P.F. au-delà du montant minimal supplétif de 3.000€ (art. R.6323-3-2 C. trav.).

■ ■ ■ **Exemples de dispositions à négocier**

- **Le motif et l'objectif de la mobilité interne mise en place au titre de l'article L.2254-2 C. trav. :** préserver l'emploi ou développer l'emploi ou répondre aux nécessités de l'entreprise ; éléments de contexte précisant le projet de réorganisation ;
- **Les salariés et établissements concernés par la mesure ;**
- **Les modalités d'information des salariés ;**
- **La définition de la mobilité :**
mobilité géographique et/ou fonctionnelle au sens de l'article L.2254-2 C. trav. ;
- **L'accompagnement de la mobilité :**
en cas de mobilité géographique (frais de déménagement, prime de mobilité, recherche de location...), en cas de mobilité fonctionnelle (conditions de formation, conséquences pécuniaires...);
- **Les mesures spécifiques tenant à la vie professionnelle et personnelle :**
organisation d'un entretien personnalisé, organisation du télétravail, affectation sur un lieu d'activité le plus proche du domicile, la recherche d'emploi pour le conjoint, ... ;
- **Les modalités d'acceptation ou de refus des salariés et leurs conséquences ;**
- **Les modalités de suivi du dispositif :**
création d'une commission de suivi, information du C.S.E. ...

■ ■ ■ Exemples de rédaction de clause

■ Article X - Sur les objectifs du dispositif :

Le dispositif de mobilité interne décrit dans le présent chapitre s'inscrit dans le cadre de l'article L.2254-2 du Code du travail. Il a pour but de : *(Choisir)*

- *Soit répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ;*
- *Soit de préserver l'emploi ;*
- *Soit de développer l'emploi.*

Préciser les éléments de contexte justifiant la mesure de mobilité interne.

■ Article X - Sur la définition de la mobilité au sens de l'art. L.2254-2 C. trav :

Mobilité géographique : toute modification du lieu de travail entraînant un éloignement de l'ancien lieu de travail supérieur à X km ou occasionnant un temps de déplacement supérieur à X minutes.

Mobilité fonctionnelle : La réorientation des activités est nécessaire en raison de ... *(préciser les évolutions, la stratégie)* et concerne les emplois suivants *(à préciser)*.

3 Les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de développement des compétences

Intérêts à négocier

→ Intérêts partagés :

- Intégrer, maintenir et développer les compétences nécessaires aux métiers actuels et futurs ;
- Fixer en commun les axes d'une politique de formation professionnelle et la traduire en objectifs concrets.

→ Intérêts pour l'employeur :

- Remplir ses obligations de formation ;
- Aligner la politique de formation professionnelle sur la stratégie de l'entreprise.

→ Intérêts pour les représentants du personnel :

- Développer les compétences des salariés ;
- Maintenir leur employabilité ;
- Favoriser leur évolution professionnelle.

Pourquoi négocier sur les orientations de la formation professionnelle ?

C'est l'étape préalable à l'élaboration d'un plan de développement des compétences pertinent.

L'objectif est de traduire les orientations stratégiques de l'entreprise en orientations de formation professionnelle à trois ans.

Il est tenu compte des données internes et externes à l'entreprise :

- Les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- Les problèmes et dysfonctionnements constatés ;
- Les souhaits de formation exprimés par les salariés ;
- Les évolutions prévisibles des métiers et professions.

Conseil :

Associer les managers et représentants du C.S.E. pour avoir une vision la plus complète et concrète de la situation.

À noter | L'obligation générale d'adaptation de l'employeur

- L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail.
- Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.

◆ *Références : art. L.6321-1 C. trav.*

■ ■ ■ Exemples de dispositions à négocier

- **Les axes stratégiques de la formation professionnelle** : par exemple l'égalité professionnelle, la révolution digitale, l'employabilité des salariés...
- **La détermination d'objectifs quantitatifs et qualitatifs** : pourcentage de salariés à former chaque année...
- **Les catégories de salariés et d'emplois prioritaires** : par exemple salariés âgés, travailleurs handicapés, aidants familiaux, salariés occupant des emplois sensibles, menacés, en transformation...

■ ■ ■ Exemples de rédaction de clause

■ Article X - Les orientations à trois ans de la formation professionnelle :

Les orientations de la formation professionnelle sont basées sur la stratégie globale de l'entreprise et s'organisent plus particulièrement pour les trois prochaines années autour des axes suivants : (*à préciser*).

■ Article X - Les objectifs chiffrés de formation professionnelle :

Afin d'anticiper l'évolution des métiers et des compétences, l'entreprise s'engage à assurer une formation professionnelle à au moins X% de ses salariés chaque année, tout en veillant à la qualité des formations.

■ Article X - Les catégories de salariés prioritaires :

Dans le cadre du présent accord, les parties signataires rappellent par ailleurs l'objectif d'assurer un accès égal à la formation pour les publics prioritaires que sont : (*à préciser*).

Pourquoi négocier sur les objectifs du plan de développement des compétences ?

Le contenu du plan de développement des compétences (*ex. offre de formation*) établi par l'employeur doit répondre aux objectifs du plan déterminés par la négociation.

Il s'agit pour les partenaires sociaux de recenser les besoins précis de formation permettant de réaliser concrètement les grandes orientations de la formation professionnelle préalablement définies.

■ ■ ■ Exemples de dispositions à négocier

- **Les axes du plan de développement des compétences** : par exemple renforcer l'égalité professionnelle par la formation, s'adapter à la transition numérique, développer les actions de formation permettant de créer des passerelles entre les métiers actuels et en croissance, développer les actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution des emplois...
- **Les compétences et qualifications** à acquérir pendant la période de validité de l'accord ;
- **Les modes et méthodes de formation** (présentiel, distanciel, situation de travail) ;
- **L'organisation** du calendrier et des modalités de réalisation des actions de développement des compétences selon les contraintes de l'activité.

À noter

- L'abondement par l'employeur du C.P.F. est complémentaire du plan de développement des compétences.
- Il favorise la mobilisation par le salarié de son C.P.F. pour suivre des formations souhaitées par lui et répondant en même temps aux besoins de formation de l'entreprise.
- Les critères et modalités d'abondement sont également négociés par les partenaires sociaux.

■ ■ ■ Exemples de rédaction de clause

■ Article X - Les objectifs du plan de développement des compétences :

Le plan de développement des compétences s'articule autour de trois axes : *(à préciser)*.

■ Article X - Les modalités des actions de formation :

L'entreprise propose une offre de formation riche et diversifiée accessible à l'ensemble des salariés de l'entreprise : formations en présentiel, formations en ligne, formations mixtes, formations en situation de travail...

Par principe, les formations au titre du plan de formation sont réalisées sur le temps de travail et les formations au titre du C.P.F. sont réalisées hors temps de travail. Le dispositif Pro A peut se dérouler pendant ou en dehors du temps de travail.

Les offres de formation disponibles sur le catalogue en e-learning sont prioritairement réalisées sur le temps de travail. L'entreprise permet à cet effet aux salariés d'accéder sur site à des espaces permettant de réaliser les formations en ligne dans de bonnes conditions.

L'entreprise souhaite développer une approche dynamique et incitative de ces différents dispositifs pour anticiper au mieux l'évolution des métiers et des compétences. Aussi, il est convenu avec les parties signataires : *(par exemple)*

- *La possibilité d'abonder financièrement le C.P.F. pour la prise en charge de tout ou partie des coûts pédagogiques ;*
- *La possibilité d'utiliser le C.P.F. sur le temps de travail ;*
- *La possibilité d'effectuer une formation au titre du plan de développement des compétences sur tout ou partie hors temps de travail).*

■ Article X - Le calendrier des formations :

Dans le cadre de la mise en œuvre de la G.E.P.P., il est proposé d'échelonner les actions de formation à mettre en place de la manière suivante :

- l'année xxxx visera à rattraper les écarts des compétences manquantes constatés lors des évaluations faites en xxx
- l'année xxxx +1 sera une période mixte où l'entreprise continuera à combler les retards de compétences et introduira de nouvelles compétences relatives à de nouveaux besoins émergents ;
- l'année xxxx +2 visera à former les salariés sur l'acquisition de nouvelles compétences en lien avec l'évolution des métiers.

■ Article X - L'abondement par l'employeur du C.P.F.





■ **Article X.X - Les salariés éligibles à l'abondement C.P.F.**

Pour être éligibles à l'abondement de leur C.P.F., les salariés de l'entreprise doivent remplir les conditions cumulatives suivantes : *(à préciser)*

(Par exemple : type de contrat, ancienneté minimum, C.P.F. alimenté à hauteur de X€ minimum).

■ **Article X.X - Les actions de formation éligibles à l'abondement C.P.F.**

Seules les actions de formation permettant d'acquérir des compétences en lien avec *(à préciser)* peuvent ouvrir droit à un abondement du C.P.F.

(Par exemple : les métiers émergents, critiques ou en transformation définis dans le cadre de la G.E.P.P.)

■ **Article X.X - Les modalités d'abondement financier :**

Il a été convenu dans le cadre du présent dispositif de co-investissement du C.P.F. que l'entreprise cofinancera les coûts pédagogiques des actions de formation éligibles, à hauteur du même montant que celui financé par le salarié au travers de son C.P.F., dans la limite de XXX€ par salarié et par an.

Dans le cas où ce co-financement C.P.F. ne suffirait pas à couvrir l'ensemble des coûts pédagogiques de la formation, le reste à charge serait assumé par le salarié. Ce dernier pourra, en fonction de sa situation personnelle et à son initiative bénéficier d'aide ou de financement d'organisme ou d'institution extérieure.

À noter | Information/consultation du C.S.E. sur la formation professionnelle et le plan de développement des compétences

→ Dans le cadre de la consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise, le C.S.E. est consultation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur les orientations de la formation professionnelle et sur le plan de développement des compétences.

◆ *Références : art. L.2312-24 C. trav.*

4 Les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages, ainsi que les moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires dans l'entreprise au profit des contrats à durée indéterminée

Intérêts à négocier

→ Intérêts partagés :

- Favoriser la mixité, la diversité, l'insertion professionnelle...

→ Intérêts pour l'employeur :

- Structurer la politique de recrutement de l'entreprise ;
- Adapter le recrutement et les emplois aux besoins de l'entreprise ;
- Renforcer l'attractivité de l'entreprise.

→ Intérêts pour les représentants du personnel :

- Limiter les emplois précaires ;
- Sécuriser la situation d'emploi des salariés.

La politique de recrutement est un élément incontournable d'une démarche G.E.P.P. Elle repose en particulier sur :

- ▶ L'évolution prévisionnelle des effectifs de l'entreprise (*ex. pyramide des âges*) ;
- ▶ L'évolution prévisionnelle des besoins en compétences et les possibilités de mobilité interne ;
- ▶ La volonté de concrétiser des principes ou valeurs de l'entreprise (*ex. promotion de la mixité, de la diversité, contribution à l'insertion professionnelle des jeunes...*).

■ ■ ■ Exemples de dispositions à négocier

- **Les objectifs et axes de la politique de recrutement externe de l'entreprise ;**
- **Les objectifs chiffrés :** (ex. pourcentage d'embauche en CDI, par type de contrats, par catégories privilégiées de salariés...) ;
- **Les compétences/qualifications à privilégier ;**
- **La promotion de l'embauche de certaines catégories de salariés** (ex. en situation de handicap, jeunes, femmes dans les filières métiers où elles sont sous-représentées...) ;
- **Les moyens de limiter le recours aux contrats précaires :** développement de la polyvalence, planification optimisée de l'activité et des absences, transformation d'emplois précaires en CDI...

■ ■ ■ Exemples de rédaction de clause

■ Article X - La politique de recrutement :

Le recrutement est un levier clef de la gestion des emplois et des parcours professionnels. Il prend en compte les besoins prospectifs de l'entreprise tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif.

Le recrutement externe porte prioritairement sur les profils et compétences qui ne sont pas (ou de manière insuffisante) disponibles en interne.

Parce qu'il contribue à l'insertion professionnelle et au développement de la diversité au sein de l'entreprise, les parties signataires rappellent l'importance de promouvoir et de mettre en œuvre le recrutement de : *(lister les catégories de salariés privilégiées)*

■ Article X - Les engagements en matière d'embauche :

L'entreprise prend, dans le cadre du présent accord, les engagements de recrutement suivants :

- Augmentation de X% du recrutement en CDI des ... en xxxx ;
- X% des embauches en CDI concernent les ... en xxxx ;
- X% d'embauches par an de ... ;
- Poursuite de la politique de recrutement des ...





■ Article X - Le recours aux différents contrats :

L'entreprise s'engage à privilégier autant que possible le recours aux contrats de travail à durée indéterminée et à temps plein choisi.

L'entreprise s'engage à ne recruter en contrat à durée déterminée que lorsque cela apparaît nécessaire. La même volonté s'applique lors du recours à des travailleurs temporaires.

La politique de stages et d'alternance est un levier clé pour :

- Satisfaire les besoins en qualification recherchée par l'entreprise,
- Constituer un vivier de candidats potentiels à l'embauche,
- Intégrer les compétences émergentes nécessaires à l'entreprise de demain.

A cet effet, l'entreprise assure une validation précise de ses besoins en lien avec l'accueil de stagiaires et d'alternants et vise 10% d'alternants dans ses effectifs et un taux d'embauche de 50% (CDD ou CDI) fin xxxx.

■ Article X - Moyens permettant de diminuer le recours aux contrats précaires :

D'une façon générale, le développement de la polyvalence des salariés, une optimisation de la planification de l'activité et une planification des absences prévisibles sont des moyens privilégiés pour faire face aux variations d'activité et aux remplacements des absences en limitant le recours aux emplois précaires.

Afin de limiter le recours aux emplois précaires, la priorité est donnée :

- À la transformation des emplois précaires en contrat à durée indéterminée dès lors qu'un besoin est identifié ;
- Aux salariés en CDD (y compris en alternance) ou en intérim, en poste au moment de l'ouverture au recrutement externe d'un poste équivalent en CDI.

5 Les conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise ayant un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences

Intérêts à négocier

→ Intérêts partagés :

- Favoriser le maintien de relations contractuelles de confiance avec ses partenaires économiques ;
- Contribuer à la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise.

Il s'agit, pour les entreprises concernées :

- ▶ D'analyser l'impact potentiel des orientations stratégiques sur les métiers, emplois et compétences des entreprises sous-traitantes ;
- ▶ De déterminer les conditions d'information des entreprises sous-traitantes.

■ ■ ■ Exemples de dispositions à négocier

- **La nature de la sous-traitance concernée** : sous-traitance sur site (restauration collective, parking, conciergerie, ...) / extérieure, sous-traitants *stricto sensu*, entreprises d'intérim, fournisseurs... ;
- **Le volume de la sous-traitance concernée** : distinguer selon les sous-traitants majeurs ou ponctuels en fonction du chiffre d'affaires, du nombre d'heures ou de pièces... ;
- **Les incidences** : volume des activités, rupture des liens contractuels (*ex. impact en termes de suppression d'emplois pour le sous-traitant*), évolution de la nature des travaux (*ex. impact sur les compétences des salariés des sous-traitants*) ;
- **Les modalités de l'information** : support (documents, réunions individuelles, collectives...), nature des informations pertinentes, délais d'information suivant la consultation du C.S.E. sur les orientations stratégiques... ;
- **Possibilité d'aller au-delà d'une information** et prévoir une implication plus forte du donneur d'ordre (*voir exemple de rédaction de clause ci-après*).

À noter

- À défaut d'accord, lorsqu'un projet de restructuration et de compression des effectifs soumis au C.S.E. est de nature à affecter le volume d'activité ou d'emploi d'une entreprise sous-traitante, l'entreprise donneuse d'ordre doit immédiatement informer l'entreprise sous-traitante.
- Le C.S.E. de l'entreprise sous-traitante est immédiatement informé et reçoit toute explication utile sur l'évolution probable de l'activité et de l'emploi.

◆ *Référence : art. L.2312-58 C. trav.*

■ ■ ■ Exemple de rédaction de clause

Compte tenu de l'activité de l'entreprise, de sa responsabilité à l'égard des entreprises d'intérim, de sous-traitance et de ses fournisseurs, l'entreprise communique périodiquement ses orientations stratégiques susceptibles d'avoir un impact sur l'activité de ses partenaires sous-traitants majeurs et des entreprises de travail temporaire pour leur permettre d'anticiper et de se préparer aux évolutions futures.

L'entreprise organise quand cela est nécessaire et sous le format qu'elle juge adapté, le partage des informations prospectives qualitatives et quantitatives, notamment en termes d'évolution des emplois et des compétences, dans un délai maximum de X mois après la consultation des orientations stratégiques.

L'entreprise et les entreprises sous-traitantes discuteront notamment des éventuelles mesures envisagées par ces dernières afin d'accompagner et le cas échéant de limiter les impacts prévisibles de ces orientations stratégiques sur le personnel des entreprises sous-traitantes. Il est convenu dans ce cadre que l'entreprise - au-delà du devoir d'information et de concertation - ne saurait se substituer aux prérogatives d'employeur des entreprises sous-traitantes vis-à-vis de leurs salariés.

L'entreprise communiquera C.S.E. une synthèse de ces échanges et des mesures éventuellement envisagées par les entreprises sous-traitantes.

6 Le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions

Intérêts à négocier

→ Intérêts communs :

- Contribuer à la qualité du dialogue social dans l'entreprise ;
- Prévenir des situations de discrimination syndicales involontaires latentes.

→ Intérêts de l'employeur :

- Adapter et anticiper la gestion des emplois occupés par les représentants du personnel ;
- Valoriser les expériences acquises utiles pour l'entreprise.

→ Intérêts des représentants du personnel :

- Valoriser l'acquisition de compétences dans l'exercice du mandat ;
- Concilier vie personnelle, vie professionnelle et fonctions syndicales.

Pourquoi négocier sur le déroulement de carrières des représentants syndicaux et l'exercice de leurs fonctions ?

L'intérêt porté à l'évolution de carrière des représentants syndicaux et aux conditions d'exercice de leurs fonctions contribue à la promotion d'un dialogue social dynamique et de qualité.

À noter | Ce que dit la loi ...

Plusieurs dispositifs légaux intègrent le mandat de représentant syndical à la vie professionnelle du salarié en instituant :

- Les entretiens de début et de fin de mandat (art. L.2141-5 C. trav.) ;
- La certification des compétences acquises au cours du mandat (art. L.6112-4 C. trav.) ;
- La garantie d'évolution de rémunération (art. L.2141-5-1 C. trav.).

■ ■ ■ Exemples de dispositions à négocier

- Rappel du principe d'égalité, de non-discrimination ;
- Articulation vie professionnelle, vie personnelle et fonctions syndicales : mise en place de réunions périodiques d'échange, suivi renforcé en cas de cumul de mandats, mesures permettant d'aménager l'activité professionnelle, accompagnement lors de la reprise de l'activité professionnelle à l'issue du mandat... ;
- Garanties d'évolution de la rémunération plus favorables que la loi (art. L.2141-5-1 C. trav.) ;
- Valorisation des compétences acquises utiles pour l'entreprise (*ex. capacité de négociation, de prise de décision, niveau de connaissances en ressources humaines...*) : favoriser l'accès à la formation, la mobilité interne...

Attention :

Une convention de branche ou un accord professionnel peut prévoir des stipulations sur la valorisation du parcours syndical des délégués syndicaux.

Si elle le prévoit expressément, un accord d'entreprise ne peut comporter de stipulations différentes sauf s'il s'agit de garanties au moins équivalentes.

→ **Conseil : Vérifier si de telles stipulations existent au niveau de la branche.**

◆ *Références : art. L.2253-2 C. trav.*

■ ■ ■ Exemple de rédaction de clause

■ Article X - Rappel du principe d'égalité :

L'entreprise s'engage à assurer aux titulaires de mandats représentatifs du personnel une progression professionnelle identique à celle à laquelle ils auraient pu prétendre s'ils avaient continué à exercer pleinement leur activité professionnelle.

■ Article X - L'accès à la formation des représentants syndicaux :

Les représentants syndicaux bénéficient d'un droit d'accès aux formations identique à celui des autres salariés de l'entreprise.

Il est à ce titre nécessaire de distinguer les formations économiques, sociales et syndicales destinées à accompagner l'exercice du mandat des formations individuelles de celles dont l'objet est d'assurer l'évolution professionnelle des salariés.

Les délégués syndicaux consacrent plus de X% de leur temps à l'exercice de leurs fonctions représentatives et dont les mandats prennent fin, sont prioritaires dans les X mois qui suivent la fin de leurs mandats pour s'inscrire à une session de formation favorisant leur retour à une activité totalement opérationnelle.

■ Article X - L'accompagnement en fin de mandat : le cas du cumul de mandats :

Les salariés titulaires d'un ou plusieurs mandats de représentation au sein de l'entreprise et du Groupe, et pour lesquels le temps consacré à l'exercice de ces missions de représentation du personnel représente X% ou plus d'un temps plein, se voient proposer, à l'occasion de l'entretien de fin de mandat, la réalisation d'un bilan de situation professionnelle.

Ce bilan individuel est réalisé sous réserve de l'adhésion du salarié concerné au dispositif.

Ce bilan est réalisé de façon conjointe entre le salarié et un organisme extérieur, professionnel qualifié de l'accompagnement dans l'emploi. Il vise à évaluer les compétences acquises par le salarié au cours de son engagement dans la représentation collective du personnel et à définir les aspirations professionnelles du salarié.

Le choix du professionnel spécialiste de l'emploi et des modalités financières de l'intervention de celui-ci est réalisé conjointement entre l'entreprise et le salarié concerné.

Si ce bilan donne lieu à l'engagement d'une démarche de formation du salarié, éligible au C.P.F., et qui nécessite une source de financement complémentaire au C.P.F., l'entreprise contribue à cette action par abondement du Compte Personnel de Formation du salarié à hauteur de X€ maximum.

► Les thèmes facultatifs

La négociation sur la G.E.P.P. peut également porter sur :

- 1.** Les modalités d'information et de consultation du C.S.E. et, le cas échéant, le cadre du recours à une expertise, en cas de projet de licenciement collectif ;
- 2.** La qualification des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques ;
- 3.** Les modalités de l'association des entreprises sous-traitantes au dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de l'entreprise ;
- 4.** Les conditions dans lesquelles l'entreprise participe aux actions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences mises en œuvre à l'échelle des territoires où elle est implantée ;
- 5.** La mise en place de congés de mobilités dans les conditions prévues par les articles L. 1237-18 et suivants ;
- 6.** La formation et l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences, les perspectives de développement de l'alternance, ainsi que les modalités d'accueil des alternants et des stagiaires et l'amélioration des conditions de travail des salariés âgés.

◆ *Référence : art. L.2242-21 C. trav.*

① Les modalités d'information et de consultation du C.S.E. et, le cas échéant, le cadre du recours à une expertise, en cas de projet de licenciement collectif

Intérêts à négocier

→ Intérêts partagés :

- Éviter les tensions en fixant en commun les conditions de la consultation et de l'expertise avant tout projet actuel de licenciement collectif.

→ Intérêt pour l'employeur :

- Anticiper le cadre d'une procédure d'information-consultation adaptée à l'entreprise.

→ Intérêt pour les représentants du personnel :

- Disposer de moyens supplémentaires.

Pourquoi négocier la procédure d'information et de consultation du C.S.E. en cas de projet de licenciement collectif ?

Un accord de G.E.P.P. peut organiser, de manière anticipée, les modalités d'information et de consultation du C.S.E. en cas de licenciement pour motif économique collectif.

L'engagement d'une procédure de licenciement économique n'est donc pas un préalable.

Il est possible de déterminer :

- ▶ Des modalités d'information et de consultation du C.S.E. dérogatoires lorsque l'employeur envisage de prononcer le licenciement pour motif économique d'au moins 10 salariés dans une même période de 30 jours ;
- ▶ Le cadre de recours à une expertise par le C.S.E.

Attention :

L'objet n'est pas de déterminer par avance le contenu d'un éventuel P.S.E. à venir.

Attention :

Ne sont pas concernées :

- Les entreprises de moins de 50 salariés et/ou celles procédant à des licenciements collectifs de moins de 10 salariés sur 30 jours ;
- Les règles applicables aux entreprises en redressement ou liquidation judiciaires ;
- Les règles générales d'information consultation du C.S.E. (principe de la consultation préalable, accès à des informations précises, écrites et utiles, réponse motivée de l'employeur en cas d'observations).

◆ *Références : art. L.1233-21 à -23 C. trav.*

À noter

Recours à l'expertise et projet de licenciement économique

- L'expertise peut être économique et comptable, mais aussi relever de la santé, la sécurité ou porter sur les effets potentiels du projet sur les conditions de travail ;
- L'expertise peut être demandée par le C.S.E. au bénéfice des organisations syndicales pour mener la négociation sur le P.S.E.

◆ *Références : art. L.1233-34 et -35 C. trav.*

■ ■ ■ Exemples de dispositions à négocier

Sur les modalités d'information et de consultation du C.S.E. :

- Durée de la procédure, délais entre les réunions du C.S.E. ;
- Articulation entre C.S.E. central et C.S.E. d'établissement ;
- Modalités d'informations et nature des informations ;
- Conditions dans lesquelles peuvent être formulées des propositions alternatives au projet économique ;
- Conditions dans lesquelles l'employeur apporte une réponse motivée aux éventuelles propositions du C.S.E. ;
- Amélioration des moyens du C.S.E. (crédit d'heures, formation spécifique, frais de déplacement, création de commissions ad hoc d'analyse) ...

Sur les modalités de recours à un expert par le C.S.E. :

- Extension des possibilités de recours à une expertise relevant de domaines autres que ceux visés par la loi (art. L.1233-34s C. trav.) ;
- Prise en charge de la totalité des frais d'expertise par l'entreprise dans le cas visé ci-dessus ;
- Détermination des conditions de l'intervention de l'expert, des délais d'expertise...

2 La qualification des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques

Intérêts à négocier

→ **Intérêts communs :**

- Avoir une analyse partagée des catégories d'emplois menacés ;
- Construire un plan d'action pertinent dans l'intérêt commun de l'entreprise et des salariés.

Pourquoi négocier la procédure d'information et de consultation du C.S.E. en cas de projet de licenciement collectif ?

La finalité est d'identifier les emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques pour identifier les salariés prioritaires et préserver leur employabilité par des mesures adaptées (formation, mobilité interne, mobilité externe, reconversion professionnelle...).

Qu'est-ce qu'un emploi menacé ?

C'est un emploi qui, du fait d'évolutions économiques, techniques, organisationnelles et/ou stratégiques, est amené à connaître :

- Une évolution qualitative importante de son périmètre de compétences ou son champ d'intervention ;

Et/ou

- Une évolution quantitative à la baisse de ses effectifs à terme.

■ ■ ■ Exemples de dispositions à négocier

- La définition de la catégorie « emplois menacés » ;
- La liste des emplois entrant dans cette catégorie ;
- Des mesures spécifiques pour les salariés concernés : information, accompagnement renforcé, priorité de formation...

Exemples : Emplois menacés par la transition numérique, la transition écologique, la stratégie de l'entreprise...

■ ■ ■ Exemples de rédaction de clause

■ Article X - L'identification des « emplois menacés » :

La liste des emplois menacés est construite par le management et la direction des ressources humaines. Elle est amenée à évoluer selon les conséquences des évolutions économiques et/ou technologiques sur les métiers. Elle est présentée dans le cadre du suivi du présent accord sur la G.E.P.P. et dans le cadre de l'information/consultation obligatoire du C.S.E.

■ Article X - Les mesures d'information et d'accompagnement renforcées :

Les salariés occupant un emploi menacé sont informés par leur manager et la direction des ressources humaines qui examinent chaque situation individuelle.

Les salariés peuvent bénéficier d'un accompagnement renforcé par la direction des ressources humaines et de moyens spécifiques. Ils sont accompagnés sur la base du volontariat.

La liste des mesures et dispositifs est mise à disposition des salariés par voie d'affichage et sur l'intranet de l'entreprise.

A l'issue de l'entretien ou d'une réunion d'information avec le salarié occupant un emploi menacé, le directeur des ressources humaines lui précise par écrit les modalités globales d'accompagnement individuel.

Les salariés occupant un emploi menacé sont prioritaires au regard des actions de repositionnement professionnel et de développement des compétences. A ce titre, leur projet d'évolution professionnelle est étudié en priorité par les équipes ressources humaines. Ils bénéficient d'une priorité dans la proposition de postes ouverts à la mobilité interne, dans le traitement de leur candidature en interne et en matière de formation.

3 Les modalités de l'association des entreprises sous-traitantes au dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de l'entreprise

Intérêts à négocier

→ Intérêts communs :

- Contribuer à la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise.

→ Intérêts pour l'entreprise :

- Accroître la performance de l'entreprise ;
- Renforcer les synergies et relations de partenariat.

→ Intérêts pour les représentants du personnel :

- Développer les compétences des salariés, leur employabilité ;
- Favoriser les possibilités de mobilité externe.

Pourquoi associer les sous-traitants au dispositif de G.P.E.C. de l'entreprise ?

Une partie du processus de production du donneur d'ordre dépend de l'activité des sous-traitants et de leur capacité à répondre à ses besoins. Il est donc stratégique pour un donneur d'ordre d'aider ses sous-traitants à s'adapter aux évolutions de son activité. Cela passe en particulier par une gestion adaptée de ses ressources humaines.

Le dispositif de G.P.E.C. représente de ce point de vue un outil stratégique pour le donneur d'ordre. Ainsi, les salariés des sous-traitants sont statistiquement moins fréquemment formés. Leur montée en compétences par la formation constitue dès lors un enjeu de performance pour le donneur d'ordre.

Il est aussi envisageable de mutualiser, au moins en partie, les moyens consacrés à un dispositif de G.P.E.C. auquel les sous-traitants sont associés.

4 Les conditions dans lesquelles l'entreprise participe aux actions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences mises en œuvre à l'échelle des territoires où elle est implantée

Intérêts à négocier

→ Intérêts communs :

- Meilleurs ancrage et visibilité de l'entreprise dans son environnement ;
- Partage d'expériences réussies de G.E.P.P. entre entreprises.

→ Intérêts pour l'entreprise :

- Favoriser le recrutement ;
- Favoriser l'adéquation entre offres et besoins en compétences à l'échelle du territoire.

→ Intérêts pour les représentants du personnel :

- Accroître la sécurisation des parcours professionnels ;
- Développer les possibilités d'évolution professionnelle, de mobilité externe.

La G.P.E.C. Territoriale est un outil partagé d'anticipation des besoins en termes d'emploi et de développement des compétences à l'échelle d'un territoire.

Elle permet de développer les pratiques de G.P.E.C. des entreprises notamment par :

- Une meilleure connaissance de la main d'œuvre disponible sur un territoire ;
- La création de passerelles de compétences entre entreprises ;
- L'adaptation de l'offre de formation sur le territoire aux besoins des entreprises.

■ ■ ■ Exemples de dispositions à négocier

- Le partage d'expériences réussies de G.P.E.C. ;
- Le partage d'information entre entreprises ayant des relations de partenariat ou appartenant à une même filière à l'échelle du territoire ;
- La mise en place de dispositifs de transferts et de mises à disposition de salariés entre entreprises d'un même territoire.

◆ *Références : www.travail-emploi.gouv.fr*

■ ■ ■ Exemple de clauses

La G.E.P.C. territoriale est une opportunité pour conduire des démarches coordonnées avec des entreprises et des acteurs locaux (les conseils régionaux et départementaux, associations, entreprises partenaires...) au sein d'un territoire (bassin d'emploi, département, région, inter-régions, zones d'activités, pôles de compétitivité) dans l'objectif partagé de construire des parcours professionnels et d'accompagner les besoins d'évolution en gestion des emplois et des compétences des entreprises.

La G.E.P.P. territoriale se fixe les missions ci-après : *(à préciser)*

Afin de soutenir ces missions, les dispositifs suivants sont mis en place par l'entreprise : *(à préciser) (Par exemple :*

- *La mise en relation régulière des entreprises du territoire qui rencontrent des difficultés de recrutement avec les alternants et stagiaires de l'entreprise en fin d'études dans l'objectif de faciliter leur insertion professionnelle ;*
- *Le maintien des relations avec les écoles et lycées du territoire, de manière à adapter les programmes de formation, les effectifs des promotions avec la demande du marché local territorial ;*
- *La mise en relation des entreprises avec les organismes de formation du territoire).*

5 La mise en place de congés de mobilités dans les conditions prévues par les articles L. 1237-18 et suivants

Intérêts à négocier

→ Intérêts communs :

- Favoriser la mobilité externe du salarié ;

→ Intérêts pour l'entreprise :

- Adapter les effectifs de l'entreprise à ses besoins ;
- Éviter de recourir à un licenciement économique.

→ Intérêts pour les représentants du personnel :

- Maintenir le salarié dans l'emploi ;
- Soutenir un projet de reconversion professionnelle.

Qu'est-ce qu'un congé de mobilité ?

Le congé de mobilité a pour finalité un retour du salarié à un emploi stable par la mobilité externe.

Il repose sur le volontariat et consiste en des mesures d'accompagnement, des actions de formation, des périodes de travail au sein ou en dehors de l'entreprise durant le congé, en vue de favoriser sa mobilité externe.

L'acceptation par le salarié d'une proposition de congé de mobilité emporte rupture d'un commun accord du contrat à l'issue du congé.

Le congé de mobilité consiste donc en une opération de réduction d'effectifs pour l'entreprise, alternative à un licenciement pour motif économique.

■ ■ ■ Exemples de dispositions à négocier

Très peu encadré par le législateur, les modalités d'application du congé de mobilité sont principalement déterminées par l'accord de G.E.P.P.

L'accord doit préciser les points suivants :

- La durée du congé ;
- Le nombre maximal de départs volontaires en congé de mobilité ;
- Les conditions d'éligibilité :
ancienneté, projet de reconversion professionnelle, catégorie professionnelle, voire filière, service, département, métier ou établissement selon les risques sur l'emploi constatés ;
- Les modalités d'adhésion à la proposition de congé :
forme du consentement, délais, dépôt des candidatures et leur examen par l'employeur, cas de refus, signature d'un avenant au contrat de travail... ;
- L'organisation des périodes de travail ;
- Le niveau de rémunération pendant le congé ;
- Les conditions dans lesquelles il est mis fin au congé ;
- Les modalités d'accompagnement des actions de formation envisagées : formation professionnelle, tutorat, entretiens de suivi, aides à la création d'entreprise ou reprise d'activité spécifiques au congé de mobilité, allocation temporaire différentielle externe... ;
- Les indemnités de rupture au moins égales aux indemnités légales dues en cas de licenciement économique, prime de rupture anticipée en cas de retour à un emploi stable avant la fin du congé ;
- Les modalités d'information du C.S.E. : notamment le moment de l'information.

■ ■ ■ Exemples de rédaction de clause

■ Article X - Les conditions d'éligibilité :

► Les conditions tenant aux salariés :

Pour bénéficier d'un congé de mobilité, le salarié doit remplir les conditions cumulatives suivantes : (à préciser)

(Par exemple : être titulaire d'un CDI, être positionné sur un emploi relevant de la catégorie « emploi menacé », ancienneté minimale de X ans...).

► Les conditions tenant au projet :

Le projet de mobilité externe doit correspondre à l'une des situations suivantes : (à préciser)

(Par exemple : suivi d'une formation certifiante ou diplômante en vue d'une réorientation externe de carrière pérenne ; repositionnement externe au sein d'une entreprise extérieure dans le cadre d'un CDI ou à défaut d'un CDD ou CTT d'au moins 12 mois ; création d'entreprise ou reprise d'activité...).





■ **Article X - Durée du congé de mobilité :**

La durée du congé de mobilité est de X mois, portée à X mois pour les salariés âgés de plus de X ans à la date de dépôt de sa candidature ou qui sont, à cette même date, depuis X ans ou plus au même poste.

■ **Article X - Le nombre de départs volontaires en congé de mobilité :**

Le nombre de départs volontaires sera défini dans le cadre de la procédure sociale relative à la mise en œuvre du projet de transformation, eu égard à l'environnement au moment de son utilisation.

■ **Article X - Aides à la réalisation du projet professionnel pendant le congé :**

■ **Article X.X - Accompagnement par un cabinet conseil spécialisé :**

Les salariés bénéficieront d'un accompagnement dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur projet pour la durée du congé de mobilité. À cet effet, l'entreprise choisit un cabinet spécialisé.

La synthèse du plan d'action individuelle élaboré en début de parcours et le suivi des étapes du parcours d'accompagnement seront remis à la commission de suivi G.E.P.P.

■ **Article X.X - Aides à la formation :**

Le salarié dont le projet professionnel et le départ en congé de mobilité auront été validés et qui a besoin d'une formation, mobilise en priorité son C.P.F.

Si le budget est insuffisant, l'employeur abonde le C.P.F. à hauteur de X% du montant utilisé par le salarié et complète si nécessaire le budget dans la limite de X€.

■ **Article X.X - Aide à la création ou reprise d'entreprise :**

En cas de création ou de reprise d'entreprise ou d'activité indépendante, il sera versé à l'entité créée (sur justification de sa création ou immatriculation) un forfait de X€ en vue d'indemniser les frais de création ou de reprise (abonnements, achat de matériel...).

■ **Article X - Prime de rupture anticipée :**

Afin de favoriser le repositionnement rapide du salarié, il lui sera versé une prime de rupture anticipée dans le cas où il trouve une solution avant le terme initialement prévu du congé de mobilité. Cette prime sera égale à X% de l'allocation de remplacement qui aurait été perçue si le salarié était allé jusqu'au terme du congé de mobilité.

6 La formation et l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences, les perspectives de développement de l'alternance, ainsi que les modalités d'accueil des alternants et des stagiaires et l'amélioration des conditions de travail des salariés âgés

Intérêts à négocier

→ Intérêts communs :

- Favoriser la mixité professionnelle ;
- Favoriser la cohésion sociale, notamment intergénérationnelle.

→ Intérêts pour l'employeur :

- Anticiper les besoins en compétences ;
- S'adapter à la pyramide des âges ;
- Assurer le maintien et la transmission des savoirs et compétences dans l'entreprise.

→ Intérêts pour les représentants du personnel :

- Favoriser l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi de certaines catégories de salariés.

La formation et l'insertion durable des jeunes dans l'emploi

La formation de stagiaires et d'alternants est la possibilité pour l'entreprise de constituer un « vivier » de candidats au recrutement permettant à l'entreprise :

- Une bonne gestion de la pyramide des âges ;
- L'intégration de compétences émergentes nécessaires à l'entreprise de demain ;
- Une action de responsabilité sociale en faveur de l'effort de formation des jeunes et de leur insertion professionnelle.

Le développement de l'alternance dans l'entreprise ainsi que les conditions d'accueil contribuent à identifier un « vivier » de candidats potentiels.

■ ■ ■ Exemples de dispositions à négocier

- **Le développement de la formation des jeunes** : accueil de stagiaires, d'alternants, de thèses CIFRE ; objectif annuel chiffré du nombre d'alternants ; préciser les besoins en compétences à terme de l'entreprise pour cibler les profils de stagiaires, d'alternants.
- **Les modalités d'accueil des alternants et des stagiaires** : mise en place d'un processus d'intégration, d'un suivi pendant la formation, tutorat, pour favoriser l'acquisition du diplôme, leur montée en compétences, leur intégration réussie dans l'entreprise et identifier des candidats potentiels au recrutement.
- **La visibilité de l'entreprise pour attirer de jeunes talents** : développer les relations avec les écoles, les réseaux sociaux et forums de recrutement.
- **Les actions favorisant l'insertion professionnelle** : suivi et évaluation du parcours dans l'entreprise et, le cas échéant, proposer leur candidature sur des postes ouverts au recrutement externe ; mise en relation avec les autres entreprises dans le bassin d'emploi local ; maintien du contact après la formation.

■ ■ ■ Exemple de rédaction de clause

- L'alternance est un levier d'accès efficace pour intégrer le monde professionnel. Elle fait partie des moyens d'intégration et de recrutement de l'entreprise.
- Les problématiques de pyramide des âges mais surtout le besoin de recruter des profils (*à préciser*) nous amènent à développer l'embauche d'alternants et à renforcer les partenariats avec les écoles de formation.
- Le tutorat qui est indispensable au bon déroulement de l'alternance fait partie du processus de sécurisation de nos compétences.
- Les parties se fixent pour objectif un pourcentage annuel de X% des effectifs en contrat d'alternance.

L'emploi et les conditions de travail des salariés âgés

Dans une perspective de G.E.P.P., les objectifs sont de :

- Pérenniser l'employabilité des seniors ;
- Maintenir leur niveau de compétence par la formation ;
- Accompagner les salariés en fin de carrière ;
- Prévenir les problématiques de santé au travail.

■ ■ ■ Exemples de dispositions à négocier

- L'aménagement du poste de travail et/ou du temps de travail : recours volontaire au temps partiel à l'initiative du salarié et avec l'accord de l'employeur, prise en compte de la pénibilité, de la qualité d'aidant familial... ;
- Favoriser l'emploi des seniors : objectifs chiffrés, développement du tutorat... ;
- La formation des seniors, notamment face à l'émergence des nouvelles technologies ;
- L'accompagnement au départ à la retraite : réunion d'informations et accompagnement (identification des régimes de retraite, reconstitution de carrière, validation des périodes d'activité, démarches liées à la validation...);
- Mise en place d'un dispositif de congé de fin de carrière permettant au salarié de cesser de manière anticipée son activité professionnelle jusqu'à son départ à la retraite, moyennant le versement pendant cette période d'une allocation.

■ ■ ■ Exemples de rédaction de clause

■ Article X - Temps partiel aidé :

Compte tenu de leur situation particulière, certains salariés peuvent bénéficier d'un dispositif spécifique d'aide au passage à temps partiel pendant les X ans qui précèdent leur départ à la retraite.

Bénéficiaires : Le dispositif de temps partiel aidé s'adresse aux catégories de salariés suivantes : (à préciser)

(Par exemple : salariés victimes d'un accident du travail avec I.P.P. supérieure ou égale à 10%, salariés souffrant d'une maladie professionnelle, salariés ayant une carrière longue, salariés bénéficiant d'une reconnaissance de travailleur handicapé ou d'invalidité, dans le cadre d'un aménagement de poste, sur prescription du médecin du travail...).

Modalités : La période de travail effectif doit rester au moins égale à 50% de la durée de travail de référence du salarié. Le pourcentage d'activité est fixé pour toute la durée de la mesure.

■ Article X - Transformation de l'indemnité de départ à la retraite en jours d'inactivité :

En vue de cesser son activité professionnelle par anticipation, tout salarié peut demander le versement anticipé d'une partie de son indemnité de départ volontaire à la retraite, sous forme de jours non travaillés payés.

Cette mesure est mise en œuvre dans les conditions suivantes : (à préciser).

L'organisation de la transmission des savoirs et des compétences dans l'entreprise

Le transfert des connaissances est un élément clef du maintien et du développement des compétences de l'entreprise.

Dans le cadre d'une politique de G.E.P.P., il est tenu compte de :

- La stratégie de l'entreprise ;
- Le renouvellement générationnel ;
- L'évolution de l'environnement (technologies, réglementations...).

Les enjeux du transfert des connaissances sont de :

- Pérenniser et adapter les savoir-faire de l'entreprise ;
- Développer les compétences des salariés et leur adaptabilité ;
- Favoriser la coopération intergénérationnelle.

À noter | Pourquoi développer le tutorat ?

Le tutorat consiste en l'accompagnement, par un tuteur, d'un salarié dans l'acquisition de connaissances, dans le suivi d'une formation ou dans l'élaboration et la mise en œuvre de son projet professionnel. C'est un enjeu stratégique dans la gestion des compétences et des ressources humaines pour l'entreprise, une mission valorisante pour le tuteur et un moyen d'insertion professionnel durable pour le salarié.

■ ■ ■ Exemples de dispositions à négocier

- L'identification de compétences critiques et leur sécurisation ;
- La mise en place du tutorat, du tutorat inversé.

■ ■ ■ Exemples de rédaction de clause

■ Article X - La sécurisation des compétences critiques :

La direction des ressources humaines a pour mission la capitalisation, le partage et développement des compétences de l'entreprise.

Il s'agit d'identifier les métiers et compétences critiques de l'entreprise. Une compétence est définie comme « critique » lorsqu'elle est indispensable à l'activité, rare dans l'entreprise et sur le marché de l'emploi, et que son acquisition est difficile.

La capitalisation des savoirs et compétences critiques s'organise de la façon suivante :

- Si la compétence critique est détenue par un expert, l'entreprise capitalise son expérience et met en œuvre les dispositifs nécessaires à l'accomplissement de sa succession avec la plus grande anticipation possible ;
- Si la compétence critique est présente dans l'entreprise mais dans des volumes trop faibles pour répondre aux besoins de l'activité, l'entreprise met en place des modules de formation et contribue aux différents dispositifs tels que le tutorat ;
- Les compétences émergentes qui apportent un avantage concurrentiel à l'entreprise, seront étudiées dans l'objectif d'une approbation et d'un déploiement rapide.

Il est convenu entre les parties que l'expertise des seniors doit être largement mobilisée sur les actions de tutorat.

■ Article X - Le tutorat :

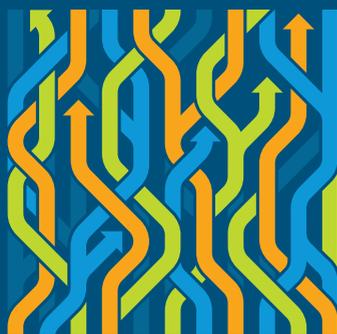
L'entreprise doit s'assurer de la transmission des savoirs et des compétences. Le tutorat est un dispositif spécifique de la démarche d'intégration, et s'inscrit tout naturellement dans le processus de sécurisation des compétences en place dans l'entreprise.

Ce dispositif permet de répondre à la nécessité de s'appuyer sur les compétences des salariés les plus expérimentés afin de favoriser le transfert du savoir-faire. Il vise tout salarié dont les compétences auront été identifiées et la légitimité professionnelle reconnue, qui remplirait les conditions requises par le présent accord pour accomplir cette mission et plus particulièrement les seniors. Ces missions contribuent au maintien des seniors dans l'emploi. Les parties conviennent donc de prendre une disposition favorable au maintien des seniors dans l'emploi au travail de l'organisation de missions de « tutorat cadré » confiées en priorité aux salariés âgés de 45 ans ou plus.

Ce processus vise l'ensemble des nouveaux embauchés que ce soit par recrutement externe ou dans le cadre d'une mobilité. Il s'adresse aux personnes pour lesquelles l'acquisition d'une ou plusieurs compétences est essentielle pour être autonome dans leur mission quotidienne et dont la durée d'acquisition de ces compétences nécessite un tutorat d'au moins 6 mois et d'un maximum de 18 mois.

L'entrée d'un nouvel embauché dans le dispositif de tutorat relève de la décision conjointe du responsable de l'activité concernée et de la Direction des Ressources Humaines. Afin d'améliorer en permanence le processus de tutorat, les parties conviennent qu'un bilan sera établi chaque année.

La négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels



Ce guide a été réalisé
par Xxxx.

