

**ACCORD RELATIF À LA GESTION DES EMPLOIS
ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS
ET LA MIXITÉ DES MÉTIERS**

ENTRE,

L'UES APAVE, telle que définie par accord en date du 30 décembre 2021 composée des structures juridiques suivantes :

- **Apave SA,**
- **Apave Alsacienne SAS,**
- **Apave Nord-Ouest SAS,**
- **Apave Parisienne SAS,**
- **Apave Sudeurope SAS,**
- **Apave International SAS,**
- **Apave Développement SAS,**
- **Apave Exploitation France,**
- **Apave Infrastructures et Construction France**
- **Apave Non Destructive Testing SAS,**
- **GAPAVE,**
- **GIE CETEN Apave International**

Représentée par Philippe MAILLARD dûment mandaté ;

ET

Les organisations syndicales représentatives au sein de l'UES APAVE :

- **La F3C CFDT, représentée par son délégué syndical central : Olivier KIEN,**
- **La FIECI CFE-CGC, représentée par son délégué syndical central : Olivier LARGE,**
- **Le Syndicat CGT des APAVE'S, représenté par son délégué syndical central : Frédéric JOUANOLOU,**

Dûment mandatés,

Table des matières

PREAMBULE.....	4
CHAMP D'APPLICATION DE L'ACCORD.....	5
PARTIE 1 - ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS DES EMPLOIS ET BESOINS EN RESSOURCES.....	5
Article 1. Les acteurs de la GEPP	5
Article 2. Démarche prospective métier	6
Article 3. Anticiper les impacts des orientations stratégiques sur les emplois et les compétences	7
PARTIE 2 - ACCOMPAGNER L'ENTRÉE DANS LE PARCOURS PROFESSIONNEL	8
Article 4. Politique de recrutement	8
Article 5. Recours à la sous-traitance, aux contrats précaires et au travail à temps partiel	9
Article 6. Accueil des nouveaux arrivants.....	10
Article 7. Intégration des stagiaires et alternants.....	10
<i>La fonction tutorale / Maître d'apprentissage</i>	<i>11</i>
PARTIE 3 - DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET L'EMPLOYABILITÉ PAR LA CONSTRUCTION DE PARCOURS PROFESSIONNELS ET LA RÉALISATION D' ACTIONS DE FORMATION	12
Article 8. Accompagner le parcours professionnel.....	12
Article 8.1. Dispositifs d'aide à la construction des parcours professionnels	12
Article 8.2. Dispositifs d'accompagnement à la mobilité professionnelle ou géographique.....	14
Article 9. Dispositifs de développement des compétences.....	16
Article 9.1 - Politique de formation et plan de développement des compétences.....	16
Article 9.2. Mobilisation des dispositifs de développement des compétences.....	18
PARTIE 4 - ACCOMPAGNER LES FINS DE CARRIÈRE.....	21
Article 10. Favoriser le maintien dans l'emploi des salariés seniors.....	21
Article 10.1. Entretien professionnel : focus spécifique sur les seniors	22
Article 10.2. Suivi des conditions de travail des salariés seniors	22
Article 11. Transmission des compétences et savoir-faire.....	22
Article 12. Accompagner la transition entre activité et retraite.....	22
Article 12.1. Réduire son activité.....	22
Article 12.2. Information sur les dispositifs d'accompagnement au départ en retraite	23
PARTIE 5 - ACCOMPAGNER LES SALARIÉS EXERÇANT DES RESPONSABILITÉS SYNDICALES.....	24
PARTIE 6 - DISPOSITIONS FINALES	24
Article 13. Communication sur les dispositifs.....	24
Article 14. Information et consultation du CSEC sur les orientations stratégiques.....	24
Article 15. Modalités d'information des entreprises sous-traitantes	25
Article 16. Création d'une Commission d'anticipation et de suivi de l'accord	25
Article 17. Révision	26
Article 18. Adhésion	26
Article 19. Durée et entrée en vigueur	26
Article 20. Notification, publicité et dépôt.....	27
ANNEXES	29
ANNEXE I : GLOSSAIRE	29
ANNEXE II : LISTE DES INDICATEURS	33
ANNEXE III : EFFECTIFS PAR EMPLOI	34

PREAMBULE

Dans un environnement évolutif et concurrentiel avec une nécessité de performance opérationnelle et économique accrue, l'ambition du Groupe Apave à l'horizon 2025 est de devenir un leader sectoriel mondial dans 4 secteurs d'activité (les biens industriels/manufacturing, les énergies, les transports, les infrastructures et la construction). Cette ambition se décline à travers 4 axes stratégiques :

- Améliorer de façon durable la performance commerciale, opérationnelle et économique,
- Accélérer la croissance du Groupe en France et à l'international,
- Poursuivre la transformation culturelle et sociale du Groupe avec notamment la mise en œuvre d'un socle social commun au sein de l'UES Apave,
- Ancrer l'innovation, le digital et les SI (systèmes d'information) comme leviers d'accélération.

Afin d'accompagner le déploiement de son plan stratégique intitulé « Boost », la Direction a identifié la nécessité d'une transformation culturelle.

Cette démarche vise notamment à poser les fondamentaux d'une culture commune qui s'articule autour d'une méthodologie d'accompagnement au changement.

La Direction s'engage à donner une meilleure visibilité sur l'évolution des métiers et des compétences et à offrir un accompagnement adapté permettant de construire un parcours professionnel dans une logique de coresponsabilité salarié-entreprise.

Dans cette perspective, le projet "Mon parcours, ma carrière", illustration opérationnelle de la politique de Ressources humaines en matière notamment de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), s'articule autour des thèmes suivants :

- Un modèle cible de compétences pour identifier les compétences nécessaires dans les emplois existants et définir les passerelles entre emplois ;
- Un processus annuel d'évaluation uniforme permettant un pilotage de la performance et une gestion du capital humain ;
- Le processus de pilotage des carrières pour uniformiser le processus d'intégration, favoriser la montée en compétences, donner des perspectives d'évolution et gérer la fin de carrière ;
- L'identification des talents et experts pour développer un système uniforme d'identification, de suivi et de fidélisation des experts, talents et haut potentiels.

C'est dans ce contexte que la Direction et les organisations syndicales représentatives ont travaillé à la définition d'une politique structurée reprenant les étapes constituant la vie professionnelle du salarié avec pour objectifs :

- D'anticiper les évolutions afin de donner à tous les salariés une visibilité sur les emplois, les compétences et la capacité à s'y adapter tout au long de leur carrière,
- D'attirer, d'intégrer et de fidéliser de nouveaux salariés,
- De maintenir l'emploi,
- De développer les compétences et l'employabilité des salariés et valoriser les talents internes permettant une réelle évolution des salariés,
- D'accompagner les fins de carrière et les départs de l'entreprise.

En tenant compte des 4 axes stratégiques de l'entreprise, cet accord GEPP met en œuvre des dispositifs consistant d'une part, à anticiper l'identification des besoins en matière d'emplois et de compétences, tant en

termes qualitatif que quantitatif et d'autre part, à donner les moyens aux salariés d'être acteurs de leur parcours professionnel et développer leur employabilité.

Par ailleurs, consciente des enjeux environnementaux et sociaux de notre temps, l'entreprise s'attache également à tenir compte des problématiques dues au développement durable afin de répondre aux enjeux de la transition écologique en termes d'emplois et de compétences.

A ce titre, plusieurs indicateurs de suivi en matière de responsabilité sociétale et environnementale sont intégrés en annexe du présent accord.

Enfin, la direction s'engage à communiquer cet accord à l'ensemble des salariés afin de participer à la mobilisation de tous les acteurs et à favoriser l'extension du bénéfice des différents dispositifs d'accompagnement des parcours professionnels existants dans l'entreprise.

Il est précisé que tous les thèmes prévus par les dispositions légales ont été abordés dans le cadre de cette négociation, à l'exception de celui relatif au déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions, qui a fait l'objet de dispositions spécifiques au sein de l'accord relatif au droit syndical et à la valorisation des parcours professionnels des représentants du personnel au sein de l'UES Apave signé le 17 novembre 2021.

CHAMP D'APPLICATION DE L'ACCORD

Les présentes dispositions s'appliquent à l'ensemble du personnel des établissements de l'UES Apave.

Les termes le nécessitant sont définis dans un glossaire en annexe du présent accord.

PARTIE 1 - ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS DES EMPLOIS ET BESOINS EN RESSOURCES

Article 1. Les acteurs de la GEPP

La GEPP implique une responsabilité partagée entre tous les acteurs de l'entreprise :

- La Direction : définit la stratégie de l'entreprise et les plans d'action associés permettant l'adéquation entre les besoins et ressources en emplois et compétences, et donne les moyens financiers et en temps nécessaires.
- La DRH/ Les Responsables ressources humaines : pilotent la démarche et assurent un support opérationnel tant au niveau collectif qu'individuel. Ils informent et accompagnent les salariés sur l'utilisation des dispositifs et outils liés à la GEPP. Ils contribuent activement à l'adéquation des besoins en emplois et compétences aux ressources disponibles.
- Les managers : mettent en œuvre les dispositifs, accompagnent et orientent le salarié dans le développement de son parcours professionnel.
- Les salariés : sont acteurs de leur évolution professionnelle. Leur pro-activité et leur motivation sont essentielles pour renforcer leur employabilité et développer leur parcours professionnel.
- Les représentants du personnel : veillent à la mise en place et au suivi de la démarche de GEPP, ainsi qu'au respect du présent accord. A travers la commission d'anticipation et de suivi de l'accord, ils participent à la démarche prospective métier.

- Campus (école de formation interne) : met en œuvre le plan de développement des compétences.
- La Direction « Métier et Innovation » : contribue notamment à l'identification des métiers de demain par l'analyse de facteurs d'évolution.

Article 2. Démarche prospective métier

Dans le cadre du présent accord, une démarche prospective métier est initiée afin de développer la capacité d'anticipation et d'adaptation des besoins en emplois et compétences de l'entreprise, en lien avec sa stratégie et ses besoins opérationnels.

La mise en œuvre de cette démarche prospective métier garantie aux différents acteurs de la GEPP une meilleure appréhension des enjeux réciproques liés aux métiers et compétences.

La démarche prospective métier permet notamment l'identification des emplois en évolution et/ou des emplois dits « sensibles » pour lesquels les besoins en effectif et/ou compétences sont appelés à évoluer de façon significative dans les années à venir.

A date, il est entendu qu'aucun emploi n'est menacé au sein de l'Entreprise.

Ainsi, l'ambition de la démarche prospective métier consiste à anticiper les évolutions qualitatives et quantitatives des métiers et des compétences et s'attache à favoriser un meilleur accompagnement des salariés dans la construction et le développement de leur parcours professionnel garantissant leur employabilité et répondant aux besoins de l'entreprise.

Dans ce cadre, la démarche prospective s'attachera à identifier les typologies d'emplois suivants :

- **Emplois stables** : Emplois pour lesquels les missions et/ou compétences requises et/ou outils de travail n'évoluent pas significativement à court / moyen terme et pour lesquels le volume de postes projeté est stable.
- **Emplois en évolution** : Emplois pour lesquels les compétences requises sont amenées à évoluer à court / moyen terme, sans pour autant entraîner de difficulté d'adaptation et de développement des compétences prévisibles.
- **Emplois sensibles** :
 - **Emplois nécessitant une politique d'adaptation de compétences** : Emplois pour lesquels les missions et les compétences sont amenés à évoluer de façon significative pour s'adapter aux évolutions économiques, organisationnelles et/ou technologiques (nouveaux outils transformant les processus), avec un maintien global de l'emploi au niveau quantitatif.
 - **Emplois en décroissance** : Emplois concernés par les évolutions économiques, organisationnelles et/ou technologiques du secteur d'activité pouvant entraîner une décroissance quantitative des emplois à court / moyen terme.
- **Emplois en croissance** :
 - Emplois pour lesquels les besoins de recrutement sont régulièrement importants à court terme.
 - Emplois sur lesquels l'entreprise doit renforcer ses compétences et/ou augmenter le nombre de postes à court / moyen terme.

- Certains de ces emplois sont dits « en tension », avec des profils rares sur le marché et des difficultés de recrutement.
- **Emplois émergents** : Emplois nouveaux et/ou compétences nouvelles qui apparaissent de par l'évolution des activités, des technologies ou de la réglementation.
- **Emplois clés** : Emplois présentant les compétences stratégiques à maîtriser/développer pour l'entreprise à court ou moyen terme, faisant appel à une réelle expertise.

A date, les métiers dit « administratifs » ont été identifiés par la Direction comme des emplois sensibles, sans pour autant que ces emplois soient menacés par une réduction des effectifs imposés par des perspectives organisationnelles, technologiques ou économiques.

Les organisations syndicales représentatives signataires du présent accord sont associées à la démarche prospective métier dans les conditions prévues à l'article 17 du présent accord.

Préalablement à la mise en œuvre de cette démarche prospective métier, il est nécessaire de définir une nomenclature des emplois au sein de l'UES Apave avec pour objectif d'établir un classement reposant sur les notions suivantes :

- Filières
- Familles
- Emplois repères
- Emplois

Cette nomenclature a été construite en s'appuyant notamment sur les référentiels Syntec OPIIEC (Observatoire Paritaire des métiers de l'Informatique, de l'Ingénierie, des Études et du Conseil), pour harmoniser les pratiques existantes de l'UES et adopter un langage commun.

Il est porté en annexe du présent accord les effectifs par emploi de la nomenclature à la date de signature de l'accord. Cette nomenclature sera amenée à évoluer dans le temps, en lien avec l'évolution des organisations et des métiers.

Par ailleurs, et pour accompagner au mieux cette démarche prospective métier, l'entreprise a également entrepris la construction d'un référentiel de compétences appelé « Modèle cible de compétences », permettant de définir les compétences associées aux emplois.

Ce modèle cible de compétences permet d'identifier, pour chaque famille, les savoirs, savoir-faire (technique, communication/management, commercial, gestion, sécurité) et savoirs-être.

Ce référentiel est actualisé annuellement.

Article 3. Anticiper les impacts des orientations stratégiques sur les emplois et les compétences

Pour accompagner la mise en œuvre des différents axes stratégiques de l'entreprise, la Direction a défini les perspectives d'évolution de ses effectifs sur les 3 prochaines années visant à une stabilisation voire une progression de ses effectifs.

Les perspectives de croissance des effectifs sont essentiellement basées sur les secteurs porteurs des marchés dans lesquels Apave se positionne ou ambitionne de se positionner et sont portées majoritairement par la politique de croissance externe mise en place dans le cadre du projet d'entreprise BOOST démarré en 2020.

Ainsi, nous pouvons d'ores et déjà identifier un développement des métiers sur les secteurs porteurs tels que par exemple le contrôle technique de construction, le diagnostic amiante, les métiers de l'environnement, les métiers du nucléaire, cette liste n'étant pas exhaustive.

La répartition des perspectives de recrutement se décompose ainsi à 80% sur les métiers techniques et à 20% sur les métiers transverses.

En complément, il est essentiel, à travers la démarche prospective métier, de pouvoir anticiper les écarts entre les ressources actuelles et les besoins à venir de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectif) que qualitatif (compétences).

A ce titre, l'étude des emplois susceptibles d'évoluer et l'identification des compétences à développer est également portée par une nouvelle Direction « Métiers et Innovations » dont les missions contribuent notamment à identifier les métiers de demain par l'analyse de facteurs d'évolution et leur impacts sur nos organisations, nos métiers, nos emplois et nos compétences.

Cette Direction identifie les enjeux ainsi que les opportunités de mise en œuvre de projets novateurs et propose les grands axes de développement de produits, services, métiers nouveaux grâce à une veille technologique du marché et l'analyse du positionnement de l'entreprise sur celui-ci.

La Direction "Métiers et Innovations" veille, dans le choix des technologies et outils de travail qu'elle acquiert et développe, à ce que ces derniers soient accessibles à tous afin de garantir une simplicité d'usage au regard des pratiques opérationnelles en vigueur dans l'entreprise.

Les salariés bénéficient d'un accompagnement leur permettant d'appréhender l'usage des nouveaux outils de travail mis à leur disposition et venant enrichir les offres déjà existantes (Exemple : usage de drones dans les diagnostics).

Afin de favoriser le déploiement de ces nouveaux outils de travail auprès des salariés, la Direction « Métiers et innovations » s'est dotée de la compétence d'un ingénieur pédagogique dont la mission est d'accompagner les salariés amenés à travailler sur de nouveaux projets impliquant de nouvelles technologies.

Ainsi, la mise en œuvre de projets novateurs nécessitant une expertise technique pointue s'appuiera sur l'acquisition de sociétés spécialisées (exemple : gestion du risque numérique) ou le recrutement de profils externes dont les compétences particulières font défaut actuellement au sein de l'entreprise.

Pour une démarche prospective métier efficace, la Direction des Ressources Humaines s'appuie sur les travaux issus de la Direction « Métiers et Innovation », ainsi que sur la Direction Technique.

PARTIE 2 - ACCOMPAGNER L'ENTRÉE DANS LE PARCOURS PROFESSIONNEL

Article 4. Politique de recrutement

Le recrutement constitue un levier essentiel pour disposer des effectifs et des compétences nécessaires au développement pérenne des activités de l'Entreprise. Le plan de recrutement, construit en concertation avec les Directions opérationnelles, prend en compte les besoins prospectifs et s'appuie notamment sur l'analyse à moyen

et long terme des ressources nécessaires permettant d'assurer la croissance de l'Entreprise, en déclinaison de ses orientations stratégiques.

L'accompagnement et la professionnalisation des différents acteurs opérationnels du recrutement sont favorisés (notamment le manager, le référent RH, et le cas échéant le référent technique / métier) par le biais d'outils tels que le guide du recruteur, la sensibilisation aux bonnes pratiques de recrutement...

A ce titre, la Direction s'attache, notamment au regard de sa politique en matière d'égalité professionnelle, à ce que le processus de recrutement mis en œuvre soit respectueux des règles de non discrimination, promoteur d'égalité des chances et de diversification des profils.

Aussi, dès l'entretien de recrutement, afin de créer un climat de confiance et permettre au candidat de disposer de l'ensemble des informations nécessaires à une éventuelle prise de poste, les acteurs du recrutement veilleront à présenter l'entreprise et son organisation ainsi que le contexte dans lequel elle évolue. Les perspectives de carrière et d'évolutions professionnelles qui peuvent s'offrir au nouvel embauché lui sont également exposées.

La Direction s'engage à privilégier, en cohérence avec les besoins prospectifs de l'entreprise, les recrutements en contrat à durée indéterminée et à proposer en priorité, à compétences égales, les candidatures internes des salariés intéressés par un poste vacant. Chaque salarié ayant soumis sa candidature à un poste ouvert au recrutement au sein de l'entreprise bénéficie d'un entretien permettant d'appréhender sa motivation et ses compétences professionnelles. Les suites données à cet entretien sont formulées par écrit au salarié.

L'ensemble des postes à pourvoir est porté à la connaissance des salariés sur le site intranet du Groupe.

La Direction maintient également les dispositifs d'intégration et de fidélisation des salariés qui constituent un axe majeur de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels en raison de la priorité que représente l'emploi des jeunes et de la nécessaire prise en compte de la pyramide des âges.

La Direction poursuit la promotion de la marque employeur en reconduisant les actions de fonds engagées pour faire connaître et mettre en avant les métiers de la maîtrise des risques tout en valorisant l'image d'Apave.

Pour ce faire, des outils et actions de communication sont développés par le biais de plans médias déployés sur les sites emploi, partenariats école, d'animation d'un réseau d'ambassadeurs, des réseaux sociaux, de participation à des salons spécialisés et ce dans le but de renforcer le lien avec les acteurs du territoire.

De plus, des plans d'actions sont mis en place pour satisfaire les besoins de recrutement dans les métiers identifiés comme stratégiques.

Enfin, la cooptation, dispositif incitant les salariés à recommander des candidatures en adéquation avec nos métiers et nos besoins, continue à être développée comme levier de recrutement au sein des établissements de l'UES. Les conditions associées à ce dispositif de cooptation seront précisées et communiquées aux salariés via notamment l'intranet.

Article 5. Recours à la sous-traitance, aux contrats précaires et au travail à temps partiel

La Direction souhaite continuer à favoriser le recours prioritaire aux contrats à durée indéterminée. Toutefois, l'entreprise doit pouvoir faire preuve d'adaptabilité dans un environnement évolutif et concurrentiel nécessitant le recours aux contrats précaires et à la sous-traitance permettant une variable d'ajustement des effectifs sur des besoins ponctuels.

Le service apporté à nos clients repose essentiellement sur des compétences techniques et relationnelles qui s'acquièrent par l'expérience et l'accompagnement en formation. Il est convenu que l'entreprise privilégie le recours aux contrats à durée indéterminée, et s'engage autant que possible à limiter et réguler le recours aux contrats à durée déterminée et de travail temporaire.

Aussi, l'entreprise s'engage à limiter le recours aux contrats de travail à temps partiel et à veiller au respect de l'égalité de traitement entre les salariés à temps partiels et les salariés qui travaillent à temps plein.

Toutes les demandes de passage à temps plein sont également étudiées au cas par cas, en fonction des besoins du service concerné.

Article 6. Accueil des nouveaux arrivants

La compréhension de l'organisation de l'entreprise, de son fonctionnement pratique et de sa culture constitue un élément clé de la bonne intégration des nouveaux arrivants.

Pour ce faire, un parcours d'intégration est défini et adapté en fonction du poste et du profil recruté. A ce titre, des dispositifs et outils dédiés à destination des managers et des nouveaux arrivants sont développés.

Afin de soutenir cette démarche l'entreprise veille à :

- Mettre à disposition des éléments d'information sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, et notamment l'ensemble des dispositions relatives à la qualité, la sécurité et aux conditions de travail,
- Remettre les équipements de sécurité et le matériel nécessaire à la réalisation de l'activité (téléphone, ordinateur, équipement technique, etc...)
- Présenter l'ensemble des métiers Apave, y compris les fonctions support,
- Accompagner le salarié nouvellement embauché par un ou plusieurs acteurs en interne et, le cas échéant, lui faire bénéficier d'une période de découverte (visite au sein d'autres agences, intervention en double/binôme...),
- Dans le cas d'une intégration sur un poste technique, adapter un parcours de formation alliant stage théorique et accompagnement pratique, ainsi que la formation à l'utilisation du matériel.

La Direction s'engage à favoriser le parrainage. A ce titre, un parrain est désigné pour tous les nouveaux embauchés, sauf exception tenant notamment au retour d'un ancien salarié dans l'entreprise.

Son rôle consiste à faciliter l'intégration du nouvel arrivant au sein de l'équipe.

Le parrainage est fondé sur le volontariat. Le parrain est choisi parmi les volontaires, par la ligne hiérarchique. A défaut de volontaire, le parrain est le responsable hiérarchique. Ce rôle nécessite de bonnes connaissances de l'environnement professionnel, des capacités relationnelles et de l'exemplarité.

Une sensibilisation à la conduite de ce rôle est prévue. De plus, en lien avec le responsable hiérarchique le temps nécessaire à l'exercice de cette mission est au préalable défini et ajusté en cas de besoin. Par ailleurs, ce temps est pris en compte dans le temps de travail.

Article 7. Intégration des stagiaires et alternants

L'alternance et les stages ont pour principe d'associer une expérience en entreprise à une formation théorique afin de faciliter l'accès à l'emploi grâce à l'obtention, à terme, d'un diplôme ou d'un titre à finalité professionnelle.

L'alternant et le stagiaire peuvent ainsi se former à un métier et s'intégrer plus facilement à la vie professionnelle développant ainsi leur employabilité.

Ces dispositifs participent au développement de la politique de l'entreprise en faveur de l'insertion des jeunes et de la bonne gestion de sa pyramide des âges.

Au sein de l'UES, un volume de 100 alternants et de 200 stagiaires sera accueilli au minimum chaque année.

La Direction s'engage à poursuivre l'amélioration de la qualité des stages et des missions d'alternance proposés ainsi que les conditions d'accueil par les mesures suivantes :

- Favoriser la bonne intégration via la préparation de l'arrivée de l'étudiant (formalisation des activités confiées à l'étudiant et planification des missions en tenant compte de son temps de présence en entreprise, présentation de l'entreprise et de l'équipe),
- Assurer un suivi régulier par le tuteur ou le maître de stage qui assure la professionnalisation de l'étudiant au sein de l'équipe,
- Valoriser le stage/ l'alternance pour faire de celui-ci une première expérience professionnelle.

Le parcours d'intégration est adapté à ces profils.

Par ailleurs, la Direction affirme sa volonté d'examiner de façon prioritaire et en fonction des besoins identifiés et des ressources disponibles, le recrutement des anciens alternants et stagiaires.

En effet, ces derniers constituent un vivier de profils permettant d'anticiper les besoins en recrutement.

La Direction entend également renforcer les partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur spécialisés dans les métiers correspondants aux compétences clés afin de devenir l'un de leurs interlocuteurs privilégiés lors de la recherche de stage ou d'alternance des étudiants.

Les interventions dans les écoles sont développées avec notamment la participation aux forums écoles et rencontres (de type jobdating par exemple).

Lors de ces événements, et autant que possible, la présentation de l'ensemble des métiers Apave est réalisée notamment par des techniciens/experts techniques afin d'attirer une diversité de profils professionnels.

[La fonction tutorale / Maître d'apprentissage](#)

Le transfert des compétences est conduit par le tuteur ou le maître d'apprentissage dont le rôle est d'assurer la professionnalisation de l'étudiant et de l'accompagner tout au long de sa formation.

Le tutorat n'est ni un métier, ni un emploi. C'est une activité professionnelle complémentaire à la fonction exercée initialement et intégrée dans le temps de travail. Cette activité nécessite le développement de compétences spécifiques.

En liaison avec l'établissement de formation, le tuteur ou le maître d'apprentissage a pour mission de contribuer à l'acquisition par l'alternant des compétences correspondant à la qualification recherchée et au titre ou diplôme préparé.

Il participe à la transmission des savoirs et à l'évaluation du suivi de la formation.

Il est désigné par l'employeur, sur la base du volontariat, parmi les salariés qualifiés de l'entreprise, en tenant compte de leur emploi et de leur qualification qui devront être en adéquation avec les objectifs retenus pour l'action de formation.

Les critères de choix sont les suivants :

- Compétences techniques dans le métier auquel il appartient,
- Appétences à la pédagogie et à la transmission des savoirs,
- Bonnes capacités relationnelles, de communication et de disponibilités,
- Le savoir être et l'exemplarité,
- Connaissances de son environnement professionnel.

Pour permettre la préparation et l'exercice de ces missions tout en continuant à exercer son emploi dans l'entreprise, un entretien sera réalisé, au préalable avec le responsable hiérarchique pour fixer les conditions de mise en œuvre du tutorat et définir ensemble le temps nécessaire à l'exercice de cette mission. Ce temps est réévalué si besoin.

De plus, le tuteur bénéficie, à sa demande, d'une formation à la tenue de ce rôle.

La fonction tutorale exercée par les salariés est valorisée et reconnue lors de l'entretien professionnel.

PARTIE 3 - DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET L'EMPLOYABILITÉ PAR LA CONSTRUCTION DE PARCOURS PROFESSIONNELS ET LA RÉALISATION D'ACTIONS DE FORMATION

Article 8. Accompagner le parcours professionnel

Article 8.1. Dispositifs d'aide à la construction des parcours professionnels

Convaincue de l'intérêt de permettre au salarié de faire un point sur son parcours professionnel et son activité et de l'importance d'un échange régulier à ce sujet entre le salarié, son responsable hiérarchique et son interlocuteur ressources humaines, l'entreprise réaffirme l'importance des moments d'échanges dédiés entre les managers et leurs salariés via notamment les entretiens individuels et professionnels.

A cet effet, la Direction s'engage à renforcer les dispositifs existants qui permettent à la Direction des ressources humaines, à la hiérarchie et aux salariés de s'inscrire dans une démarche leur permettant d'être co-acteurs de la mise en œuvre des parcours professionnels et plus particulièrement avec les outils suivants :

- **Développement individuel et accompagnement des salariés**

Chaque salarié est acteur de son parcours et de son développement professionnel au travers d'une attitude proactive.

Il peut à tout moment solliciter son manager ou son référent RH en vue d'un échange pour être accompagné sur l'évolution de son parcours professionnel.

Le manager et les équipes RH jouent ainsi un rôle clé dans l'accompagnement et le conseil auprès des équipes.

A ce titre, des outils sont mis à leur disposition, tels que les revues d'effectifs (People Review), les outils d'exploitation des entretiens, les grilles d'évaluation des compétences, etc.

- **Entretien individuel, lien de développement de la performance et des compétences**

L'entretien individuel a lieu chaque année. Il permet au salarié :

- de mieux se situer dans sa fonction et au sein de l'entreprise,
- d'évaluer ses points forts, ses points d'amélioration et d'identifier des moyens de progrès et d'accroissement de l'autonomie et des responsabilités,
- de communiquer librement avec son manager hors des contraintes quotidiennes.

Et au manager :

- de faire le bilan de l'année écoulée et d'aborder avec le salarié ses points forts et les difficultés qui ont pu être rencontrées avec le recul nécessaire,
- de déterminer avec lui des objectifs spécifiques, les moyens de les atteindre et les critères d'évaluation,

Les objectifs sont définis en déclinaison des orientations stratégiques de l'entreprise.

- **Entretien professionnel**

L'entretien professionnel est un dispositif obligatoire et déterminant dans le parcours professionnel de chaque salarié.

Indépendamment de l'entretien individuel d'appréciation en vigueur au sein de l'Entreprise, l'entretien professionnel issu de la loi du 5 mars 2014 est un élément déterminant de suivi et d'accompagnement de l'évolution professionnelle des salariés.

Il a pour objectif principal d'envisager avec le salarié ses perspectives d'évolution professionnelle. Il est proposé tous les ans à compter de l'embauche des salariés et systématiquement proposé au retour de certains congés (congé maternité et d'adoption, parental d'éducation, de soutien familial, sabbatique, période de mobilité volontaire sécurisée en dehors de l'entreprise, mandat syndical, reprise à temps plein après un congé parental à temps partiel, longue maladie).

Cet entretien annuel donne lieu à un bilan récapitulatif tous les 6 ans. Ce bilan a pour objet un récapitulatif des entretiens professionnels du salarié, un état des lieux des formations suivies et les éventuelles qualifications/certifications acquises et de retracer l'évolution salariale et professionnelle du salarié.

L'entretien professionnel constitue un moment d'échange et de dialogue privilégié pour envisager dans une perspective de long terme un plan de développement des compétences susceptible de répondre à la fois aux souhaits du salarié et à la stratégie de développement de l'entreprise.

Les échanges sont centrés sur la formation, la mobilité, l'acquisition passée et future de nouvelles compétences et les actions de développement en lien avec le projet de parcours professionnel identifié lors de l'entretien.

Ces entretiens s'inscrivent dans un esprit de co-construction afin :

- De faire le point sur la situation professionnelle du salarié,
- De permettre au salarié d'exprimer ses souhaits d'évolution professionnelle,
- De se préparer aux évolutions de son emploi, et des conséquences en termes de compétences requises dans un souci de développement de l'employabilité,
- D'identifier les plans d'actions, d'adaptation, de formation, d'orientation et de réorientations envisageables.

La Direction s'engage à accompagner et sensibiliser chaque nouveau manager aux bonnes pratiques de conduite des entretiens.

Suite à l'entretien, un suivi des actions et des souhaits des salariés sera réalisé et un retour sera fait au salarié par son responsable hiérarchique, dans les 6 mois suivant l'entretien.

Article 8.2. Dispositifs d'accompagnement à la mobilité professionnelle ou géographique

La mobilité est une opportunité de renforcer ou d'acquérir de nouvelles compétences, de découvrir de nouveaux environnements, d'enrichir son parcours professionnel et d'apporter son expérience à d'autres entités de l'entreprise.

C'est donc un enjeu majeur pour, d'une part favoriser la motivation, le développement professionnel et l'employabilité des salariés et d'autre part renforcer l'attractivité et la performance de l'entreprise.

C'est en ce sens que les dispositifs mis en œuvre dans le cadre des travaux « Mon parcours, ma carrière » contribuent à favoriser la mobilité des salariés, à travers notamment une meilleure visibilité des passerelles entre emplois au sein de l'UES pour les salariés.

▪ **La mobilité professionnelle**

La mobilité professionnelle est à même d'apporter des réponses tant aux besoins d'adaptation des effectifs et des compétences de l'entreprise, aux évolutions technologiques, organisationnelles et à leurs enjeux stratégiques qu'aux aspirations professionnelles et personnelles des salariés.

Cette mobilité professionnelle correspond au parcours professionnel des salariés avec ou sans mobilité géographique.

- Elle peut être horizontale :
 - ⇒ Evolution sur un poste dont le positionnement est équivalent ;
 - ⇒ Evolution sur un poste proche nécessitant un temps d'adaptation de quelques semaines et impliquant éventuellement des formations ;
 - ⇒ Evolution sur un autre poste nécessitant une adaptation plus longue avec des formations adéquates.
- Elle peut être verticale et donc promotionnelle.

Il est convenu, afin de favoriser cette mobilité professionnelle, de porter à la connaissance des salariés les opportunités de postes sur l'ensemble du périmètre de l'UES, via notamment la bourse de l'emploi interne.

Dès lors qu'une mobilité professionnelle sera mise en œuvre, une période probatoire garantissant un retour au poste précédent ou, le cas échéant, un poste équivalent, sera prévue, en accord avec la hiérarchie, afin de sécuriser le parcours du salarié.

La durée de cette période probatoire sera définie en fonction du poste et ne pourra excéder 4 mois.

▪ **La mobilité géographique**

Les établissements de l'UES accompagnent financièrement la mobilité géographique en leur sein chaque fois qu'elle correspond aux besoins de l'établissement (sous condition d'un poste à pourvoir).

Lorsque la mobilité géographique du salarié entraîne un déménagement, à savoir le changement de résidence principale en raison notamment de :

- ⇒ Une distance supérieure à 50 kilomètres entre la nouvelle affectation géographique et le lieu du domicile initial (avant déménagement) ou,
- ⇒ Un temps de trajet aller de plus d'une heure entre l'ancien logement et le nouveau lieu d'affectation quel que soit le moyen de transport (transport en commun ou véhicule mis à disposition)

Lorsque les critères mentionnés ci-dessus sont remplis, le salarié bénéficie des aides suivantes :

- Un jour de congé exceptionnel non rémunéré, pour la recherche du futur lieu de résidence ;
- Un jour de congé exceptionnel rémunéré comme du temps de travail effectif à l'occasion de son déménagement ;
- La prise en charge de ses frais de déménagement dans les 6 mois suivant la date effective de prise de poste dans la limite de 3000 € HT sur présentation de trois devis, le choix de la Direction se portant sur le prestataire le moins disant ;

Les situations spécifiques sont étudiées au cas par cas (par exemple départ vers les DOM TOM, l'international...).

- Le bénéfice des dispositifs d'Action Logement (Mobilipass) pour la recherche d'un nouveau logement et la prise en charge des aides financières correspondantes ;
- La prise en charge financière d'un trajet aller-retour et le cas échéant d'une nuit d'hébergement dans le cadre d'une visite de reconnaissance pour permettre au conjoint du salarié et aux enfants à charge du foyer de se rendre sur la nouvelle affectation géographique ;
- Un accompagnement du conjoint à la réalisation d'un bilan de compétences si la mobilité géographique implique la perte de son emploi :

En effet, sous réserve de justifier de sa qualité de demandeur d'emploi, le conjoint peut être accompagné dans le cadre de l'élaboration d'un bilan de compétences et la construction d'un projet professionnel par un cabinet extérieur.

Le financement se fera selon les frais réellement engagés et dans la limite de 2000€ HT sur présentation de la facture de l'organisme. Pour bénéficier de cet accompagnement, une demande devra être formulée dans les 3 mois suivant la prise de poste du salarié ou du déménagement de la famille.

La date d'intégration du salarié est définie en concertation entre l'établissement d'accueil et l'établissement de départ en prenant en compte leurs contraintes respectives et celles du salarié.

Un avenant au contrat de travail est proposé par l'entité d'accueil, l'ancienneté acquise par le salarié au sein de l'Établissement d'origine étant reprise.

L'entité d'accueil prend en charge les mesures d'accompagnement de la mobilité géographique telles que définies dans le cadre de l'accord.

- ***La mobilité professionnelle ou géographique pour les salariés évoluant dans un emploi qualifié de «sensible » ou faisant l'objet d'une mobilité suite à une déclaration d'inaptitude au poste***

Mobilité interne :

En cas d'identification d'emplois sensibles ou lors d'un reclassement suite à une déclaration d'inaptitude par le médecin du travail, les salariés concernés bénéficient d'une priorité de réorientation professionnelle au sein de

l'UES sur les postes ouverts à la mobilité interne, sous réserve bien entendu qu'ils disposent des compétences et aptitudes requises ou soient en mesure de les acquérir dans un délai compatible avec les besoins du poste, à travers un parcours de formation et / ou d'accompagnement adapté.

Dans le cadre d'une nouvelle affectation géographique, ces salariés bénéficieront :

- des frais liés au déménagement pris en charge sur justificatifs par l'établissement d'origine, dans les conditions énoncées à l'article 9.2.
- Pour faciliter l'installation du salarié et le cas échéant de sa famille, la prise en charge, sous la forme d'une indemnité forfaitaire dans les cas limités et règles fixées par l'URSSAF des frais d'installation annexes dans le nouveau logement (exemple ouverture de ligne EDF, téléphone, réexpédition de courrier, etc...)
- Et du versement d'une prime exceptionnelle d'un montant brut de 3000 euros, ainsi que de 500 euros bruts par enfant à charge du foyer, dès lors que le salarié aura communiqué à l'entreprise l'adresse de son nouveau logement (justificatif de domicile officiel).

Le versement de ces dispositifs est conditionné au fait que le poste de destination ne soit pas identifié comme un emploi sensible.

Mobilité externe :

Les salariés qui évoluent dans un emploi qui pourrait, à l'avenir, être qualifié de «sensible» et qui justifient d'une ancienneté minimale de 24 mois consécutifs ou non peuvent bénéficier des modalités d'une mobilité volontaire sécurisée au sens au sens des articles L.1222-12 et suivants du code du travail.

La mobilité volontaire externe sécurisée permet d'exercer temporairement une activité dans une autre entreprise n'appartenant pas à l'UES Apave ni au groupe tout en conservant la possibilité de réintégrer l'entreprise d'origine.

Il est convenu que cette mobilité volontaire sécurisée s'organise dans les conditions prévues par la loi.

Le salarié communique par écrit les éléments caractérisant la réalité et la stabilité de son projet professionnel en justifiant d'une proposition d'emploi en contrat à durée indéterminée ou en contrat à durée déterminée de six mois ou plus en précisant le nom de l'employeur et la nature de l'emploi et la durée du contrat et de la période d'essai.

Article 9. Dispositifs de développement des compétences

Article 9.1 - Politique de formation et plan de développement des compétences

L'entreprise souhaite développer autant que possible l'accès à la formation pour tous les salariés.

Pour accompagner les salariés dans le développement ou l'acquisition de nouvelles compétences nécessaires à leurs souhaits d'évolution et à leur employabilité, la formation constitue un levier majeur. Aussi, elle est identifiée comme l'outil au service de la performance et du développement de l'entreprise.

La politique de formation contribue à partir des orientations stratégiques de l'entreprise à la mise œuvre de la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. A ce titre, les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelles sont les suivantes :

- Permettre aux salariés d'acquérir et de maintenir les compétences et qualifications nécessaires à l'accomplissement de leurs missions,
- Doter l'entreprise des compétences et qualifications nécessaires à son développement et accompagner les éventuelles évolutions des métiers identifiées,

- Accompagner l'évolution professionnelle de chacun en permettant de développer ses compétences et qualifications tout au long de sa vie professionnelle et de réaliser son projet professionnel en lien avec les besoins de l'entreprise,
- Permettre la consolidation et le développement des acquis.

Afin d'assurer la meilleure adéquation possible entre les souhaits d'évolution professionnelle des salariés et les besoins de l'entreprise, la Direction réaffirme son souhait de renforcer sa politique RH en la structurant autour d'une politique de formation dynamique. Celle-ci attrait au développement des compétences et de l'employabilité en mettant à disposition des salariés des outils et moyens pour leur permettre d'être co-acteurs de leur parcours professionnel.

A ce titre, les plans de développement des compétences mis en place annuellement au sein des établissements comprennent l'ensemble des actions de formations retenues en fonction des orientations stratégiques définies et des besoins individuels des salariés, identifiés notamment dans le cadre des entretiens professionnels.

Les plans de développement des compétences s'attachent à :

- Maintenir et adapter nos compétences à nos activités,
- Développer les compétences pour les activités nouvelles ou en fort déploiement au regard de la stratégie de l'entreprise,
- Anticiper les innovations / évolutions technologiques,
- Développer une culture Groupe.

Un focus particulier est porté à la formation des managers garantissant un accompagnement à la transformation managériale (savoir manager, manager à distance) ainsi qu'aux acteurs commerciaux (commerciaux, assistants commerciaux..) afin de développer la qualité de service au bénéfice de nos clients (savoir écouter le client et vendre).

De plus, la formation des formateurs évoluera afin de les accompagner au mieux à l'utilisation du digital dans l'animation des formations.

Les formations destinées aux intervenants seront également développées, via des stages pluridisciplinaires, et via une plus forte modularité des contenus qui pourront être suivis de manière découpée.

Enfin, un travail de refonte des supports a été amorcé pour les digitaliser et les adapter à l'animation en distanciel.

Par ailleurs, en complément des formations nécessaires au maintien et au développement de l'activité des salariés, les efforts s'orientent également sur la mise en œuvre de modules de montée en compétences comme socle social de notre culture commune issue du plan stratégique « Boost ».

A ce titre, un programme de communication spécifique avec différents modules de formation a été mis en place pour permettre aux salariés de mieux appréhender les enjeux de la stratégie d'entreprise et être informés, à date, de l'avance des travaux issus du plan « Boost ».

Aussi, pour que chacun puisse incarner la raison d'être de l'Entreprise et faire prévaloir une marque employeur forte, visible et portée par tous, la Direction pose les fondamentaux d'une culture commune qui s'articule autour de 4 thèmes :

- Savoir présenter Apave d'une même voix,
- Redécouvrir ensemble les fondamentaux d'une culture orientée client,
- Repartager comment contribuer à la marge et optimiser la gestion du cash,
- Comprendre et s'appropriier la stratégie de l'entreprise à l'horizon 2025.

En parallèle, une approche individuelle continue à être développée, avec pour objectifs principaux de :

- Garantir un accès à la formation de façon équitable entre les salariés ;
- Développer la co-construction de parcours de formation (annuels ou pluriannuels) entre hiérarchie et salarié en favorisant des formations modulaires dédiées à l'acquisition de compétences spécifiques.
- Exploiter les souhaits de formation exprimés lors des entretiens individuels et professionnels ;
- Exprimer et tenir compte des besoins de formation en dehors de la période des entretiens ;
- Développer des actions de formation pour accompagner les salariés dont les emplois ont été identifiés comme sensibles ou évolutifs.

Par ailleurs, la Direction propose aux salariés identifiés par leur hiérarchie comme nécessitant des actions spécifiques de mise à niveau, un accompagnement notamment sur les fonctions élémentaires des outils informatiques professionnels. Cet accompagnement est réalisé sur le temps de travail du salarié.

Le guide d'application de l'école de formation interne est revu et mis à jour par Campus pour décliner les orientations conjointement avec les Directions / Départements concernés.

La Direction encourage la mise en œuvre du CPF (Compte Personnel de Formation), par exemple pour l'apprentissage des langues, avec des abondements possibles au cas par cas.

Article 9.2. Mobilisation des dispositifs de développement des compétences

Les actions prévues par le plan de développement des compétences peuvent être articulées avec d'autres dispositifs de formation.

Les dispositifs existants permettant de renforcer les connaissances, sécuriser les parcours professionnels et accompagner les évolutions sont développés et plus particulièrement les outils suivants:

- A/ Le bilan de compétences,
- B/ Le compte personnel de formation (CPF)
- C/ Le projet de transition professionnelle
- D/ La validation des acquis par l'expérience
- E/ Le conseil en évolution professionnelle (CEP)
- F/ Les dispositifs spécifiques d'accompagnement des salariés occupant des emplois qualifiés de «sensibles ».

A/ Le Bilan de compétences

Le bilan de compétences est une démarche personnelle et volontaire qui permet au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et motivations en appui d'un projet d'évolution professionnelle et le cas échéant, de formation.

Ce dispositif peut être financé via la mobilisation du compte personnel de formation.

A la demande du salarié, la Direction des Ressources Humaines l'accompagne dans ses démarches et analyse avec lui les résultats du bilan de compétences réalisé.

La définition d'un projet professionnel, le cas échéant d'un projet de formation est étudié avec le salarié au regard des ressources et des besoins de l'Entreprise.

Enfin, le bilan de compétences est exploité de façon prioritaire sur des actions spécifiques d'accompagnement du parcours professionnel dans le cadre notamment de changement de poste ou d'évolution interne.

A ce titre, les salariés concernés sont autorisés à bénéficier de la prestation sur leur temps de travail.

B/ Le Compte personnel de formation (CPF)

Le CPF permet à toute personne d'accumuler des droits tout au long de sa carrière.

Le CPF est attaché à la personne, et non pas au contrat de travail. Ainsi, le titulaire d'un compte le conserve tout au long de son parcours professionnel, indépendamment des éventuelles périodes de transition professionnelle. Le compteur demeure acquis en cas de changement d'employeur ou de perte d'emploi de son bénéficiaire.

Le CPF est ouvert à tous les salariés du privé, quel que soit la nature de leur contrat de travail, ainsi qu'aux demandeurs d'emploi.

Depuis le 1er janvier 2019, le CPF est alimenté en euros (et non plus en heures) au titre de chaque année, à raison de 500 euros par an, dans la limite d'un plafond de 5 000 € pour les salariés dont la durée du travail est supérieure ou égale à la moitié de la durée légale ou conventionnelle de travail sur l'ensemble de l'année.

Pour un salarié dont la durée de travail a été inférieure à la moitié de la durée légale ou conventionnelle de travail, l'alimentation du compte est calculée proportionnellement au temps de travail effectué.

Les formations réalisées en tout ou partie sur le temps de travail, et qui conduisent à une qualification ou à une certification non obligatoire au regard de la réglementation et la méthodologie APAVE, pourront faire l'objet, sous réserve de l'accord des deux parties d'un co-investissement à travers le plan de formation et le CPF.

Il est porté à la connaissance des salariés le dispositif de participation financière aux frais de garde d'enfants, pour des formations visant le développement des compétences, réalisées hors temps de travail, selon des critères annuellement définis par la Branche.

C/ Le projet de transition professionnelle

Le projet de transition professionnelle est une modalité particulière de mobilisation du CPF permettant aux salariés souhaitant changer de métier ou de profession de financer des formations certifiantes en lien avec leur projet. Dans ce cadre, le salarié peut bénéficier d'un droit à congé et d'un maintien de sa rémunération pendant la durée de l'action de formation.

Pour bénéficier d'un projet de transition professionnelle, le salarié doit justifier d'une ancienneté d'au moins vingt-quatre mois, consécutifs ou non, en qualité de salarié, dont douze mois dans l'entreprise, quelle qu'ait été la nature des contrats de travail successifs.

Depuis le 1er janvier 2020, des commissions paritaires interprofessionnelles (CPIR), appelées associations transition pro (AT pro), sont chargées de valider et de prendre en charge financièrement les projets de transition professionnelle des salariés.

Lors de la mise en œuvre d'un projet de transition professionnelle, la Direction des Ressources Humaines reçoit le salarié à sa demande et analyse avec lui les possibilités existantes pour mettre en adéquation les compétences et /ou diplômes obtenus et les opportunités d'emploi au sein de l'entreprise.

D/ La validation des acquis par l'expérience (VAE)

La Direction est attachée à permettre aux salariés d'évoluer, de poursuivre leur carrière professionnelle dans les meilleures conditions et donc d'obtenir des titres et diplômes grâce à l'expérience.

Dans ce cadre, la Direction souhaite favoriser l'accès à la VAE qui représente une démarche positive pour le salarié.

La VAE permet à tous salariés justifiant d'au moins un an (continu ou non) d'activité professionnelle salariée ou non de faire valider les acquis de l'expérience, notamment professionnelles, en vue d'obtenir soit un diplôme, soit d'un Certificat de Qualification Professionnelle.

La Direction encourage les salariés à mettre en œuvre une VAE, notamment dans le cadre du CPF, pour renforcer leur employabilité et maîtriser leurs parcours professionnels.

La VAE peut être proposée par l'entreprise, par exemple lors de l'accompagnement mis en place dans le cadre d'un passage au statut cadre.

En ce sens, la Direction des ressources humaines reçoit le collaborateur pour l'accompagner et le guider dans ses démarches.

E/ Conseil en évolution professionnelle

Afin de construire leur projet d'évolution professionnelle, les salariés peuvent solliciter le recours au conseil en évolution professionnelle qui est un dispositif légal d'accompagnement personnalisé proposé à toute personne souhaitant faire le point sur sa situation professionnelle. Ce conseil est dispensé gratuitement par les opérateurs suivants au jour de la signature du présent accord : Missions Locales, Cap Emploi, Apec, Pôles emplois ainsi que des opérateurs désignés par les régions.

L'objectif de ce dispositif est d'accompagner les projets d'évolution professionnelles des salariés et faciliter l'accès à la formation en identifiant les qualifications et les formations répondants aux besoins exprimés par le salariés ainsi que les financements disponibles, et il facilite notamment le recours au CPF.

F/ Dispositifs spécifiques d'accompagnement des salariés occupant des emplois qualifiés de «sensibles »

Il est convenu de proposer aux salariés identifiés comme évoluant dans des emplois qualifiés de «sensibles » des dispositifs incitatifs supplémentaires :

Accompagnement individualisé

Les salariés concernés bénéficient en priorité d'un accompagnement individualisé en liaison avec la Direction des Ressources Humaines ou un organisme externe sollicité par celle-ci afin de les conseiller dans la construction de leur projet professionnel. Dans ce cadre, les salariés peuvent bénéficier d'un bilan de compétences réalisé sur leur temps de travail dans le cadre des dispositifs de formation en vigueur.

En cas d'absence de financement externe et à la demande du salarié, le bilan de compétences est financé par l'entreprise.

La Direction des ressources humaines se tient à la disposition des salariés ayant bénéficié d'un bilan de compétences afin que soient étudiées les possibilités de mise en œuvre de leur projet professionnel.

Accompagnement formation

Le salarié évoluant dans un emploi qualifié de «sensible», disposant d'un projet professionnel, notamment suite à l'accompagnement individualisé, validé par la Direction des Ressources Humaines, bénéficie d'un accompagnement formation selon les modalités suivantes :

- Dans le cadre de la mobilité interne dans un poste de qualification comparable, le salarié bénéficie sur le temps de travail d'une formation d'adaptation effectuée dans son nouveau poste et si nécessaire d'une formation de développement de compétences prise en charge dans le cadre du plan de formation et des dispositifs de formation telles les périodes de professionnalisation.
- Dans le cadre d'une reconversion dans un nouveau métier nécessitant des formations longues éventuellement diplômantes et/ou certifiantes, une concertation s'établit entre la Direction et le salarié pour mobiliser l'ensemble des dispositifs de financement, à savoir : le projet de transition professionnelle, le Compte Personnel de Formation (CPF) et le plan de développement des compétences.
- Dans le cas d'une formation supérieure à 300 heures réalisée dans le cadre du projet de transition professionnelle financée par une CPIR (Commission paritaire interprofessionnelle régionale), il est convenu que l'Établissement complète la prise en charge à hauteur de 100% des frais pédagogiques et salariaux. La Direction analyse au cas par cas les prises en charge des frais de déplacement.

Conformément aux perspectives métiers identifiées à l'article 2, un focus particulier sera réalisé pour les métiers dit « administratifs », avec la mise en œuvre d'un budget dédié dans ce cadre, portant notamment sur :

- ⇒ Les formations nécessaires à l'évolution de leur métier,
- ⇒ L'identification des passerelles et la montée en compétence nécessaire pour évoluer vers d'autres métiers, techniques par exemple.

PARTIE 4 - ACCOMPAGNER LES FINS DE CARRIÈRE

L'entreprise souhaite accompagner les seniors dans leur maintien dans l'emploi, dans la poursuite de leur parcours professionnel et ouvrir l'accès à des dispositifs aménageant la transition entre la fin de carrière et la retraite.

Cette notion de salarié sénior est difficile à appréhender et peut recouvrir des réalités différentes en fonction des situations individuelles de travail. L'entreprise s'engage ainsi à renforcer les mesures en faveur des salariés de 55 ans et plus.

L'entreprise rappelle son engagement en matière de non discrimination liées à l'âge tant dans l'accès à l'emploi ou à la formation, l'évolution professionnelle, la rémunération ainsi que dans tous les aspects liés au déroulement de carrière.

A ce titre, l'ensemble des acteurs de la GEPP, et prioritairement les managers, sont sensibilisés aux bonnes pratiques relatives à la prévention des discriminations liées à l'âge, notamment dans le processus de gestion de compétences au fil de la carrière, où une attention particulière sera portée aux salariés seniors de plus de 55 ans (avec par exemple la mise en œuvre des people review, lors desquelles un focus spécifique seniors est réalisé).

Article 10. Favoriser le maintien dans l'emploi des salariés seniors

L'enjeu pour l'entreprise est de maintenir les seniors dans l'emploi, de continuer à les mobiliser, en valorisant leurs expériences professionnelles, en maintenant leur motivation, tout en renforçant la prévention des risques professionnels auxquels ils sont susceptibles d'être exposés.

Article 10.1. Entretien professionnel : focus spécifique sur les seniors

A partir du 54^{ème} anniversaire du salarié, lors de l'entretien professionnel, il est proposé au salarié, chaque année, un focus particulier sur ses aspirations de fin de carrière.

Ainsi, dans le prolongement de l'entretien professionnel, le salarié réalise, avec son responsable hiérarchique, un état des lieux de ses expériences professionnelles passées et propose les orientations qu'il souhaite prendre pour l'avenir.

De plus, le manager met en œuvre un accompagnement spécifique, en concertation avec le salarié et la Direction des Ressources Humaines, s'il en identifie le besoin dans la tenue du poste ou dans les conditions de travail.

Article 10.2. Suivi des conditions de travail des salariés seniors

Une attention particulière est apportée aux conditions de travail et à l'employabilité des salariés seniors.

L'emploi de salariés âgés de 55 ans et plus doit s'accompagner de la mise en place de dispositifs leur permettant de poursuivre leur parcours professionnel dans des conditions adaptées aux contraintes liées à leur âge.

Dans cette perspective, pour les situations qui le nécessitent, l'entreprise s'engage à mettre en œuvre, en y associant les services de santé au travail, l'adaptation du poste de travail des salariés âgés de 55 ans et plus, notamment en matière d'ergonomie et d'organisation de l'activité y compris d'aménagement du temps de travail.

Article 11. Transmission des compétences et savoir-faire

Dans le cadre de la politique de gestion des âges, la transmission des savoirs et savoir-faire est un enjeu majeur.

L'entreprise s'inscrit dans une logique de dynamique professionnelle entre les générations pour favoriser la transmission des savoirs et valoriser le savoir faire des salariés seniors.

Afin d'assurer le transfert des compétences, la Direction identifie et anticipe les départs des salariés approchant l'âge de la retraite, notamment au travers des revues d'effectif (people review).

La mise en œuvre du tutorat technique contribue à favoriser cette transmission des savoirs et savoir-faire tout en permettant un échange réciproque d'expériences et de connaissances entre les salariés chargés de ce tutorat et les salariés nouvellement embauchés.

Article 12. Accompagner la transition entre activité et retraite

Article 12.1. Réduire son activité

▪ **Retraite progressive**

Le dispositif de retraite progressive permet de poursuivre une activité salariée à temps partiel tout en liquidant une fraction de sa retraite de base et de sa retraite complémentaire.

Selon les conditions réglementaires en vigueur, la retraite progressive est ouverte aux salariés ayant atteint 60 ans, cumulé au moins 150 trimestres de cotisations à un régime de retraite obligatoire et passant à temps partiel ou poursuivant une activité à temps partiel.

La durée de travail à temps partiel doit représenter entre 40% et 80% de la durée de travail à temps complet.

L'entrée dans le régime de retraite progressive est subordonnée, en cas de réduction de la durée du travail, à l'accord du manager au regard des nécessités de fonctionnement du service et des activités.

Pour les salariés souhaitant bénéficier du dispositif de retraite progressive, l'entreprise s'engage à faciliter le passage à temps partiel pour les salariés qui en font la demande par écrit, sous réserve de respecter un délai de prévenance de 2 mois minimum avant la date souhaitée de passage à temps partiel.

L'entreprise accepte, pour les salariés bénéficiant du dispositif de retraite progressive et dont la durée du travail équivaut au minimum à 60% d'un temps plein, de continuer à cotiser au titre de la CNAV (régime de base) sur la base d'un taux plein.

Les salariés seniors peuvent bénéficier de cette mesure pendant une durée maximale de 24 mois.

▪ Temps partiel

Si la possibilité de passage à temps partiel peut être sollicitée par l'ensemble des salariés auprès de la hiérarchie, l'entreprise s'engage à étudier avec attention les demandes de temps partiel pour les salariés seniors. Les demandes doivent être adressées par écrit auprès du service des ressources humaines au moins deux mois avant la date souhaitée de passage à temps partiel.

Dès lors que la demande de passage à temps partiel est acceptée, celui-ci sera mis en place dans un délai de 4 mois à compter de la date à laquelle la demande a été validée par la Direction.

Article 12.2. Information sur les dispositifs d'accompagnement au départ en retraite

Accompagnement interne

Préalablement à son départ en retraite, le salarié est accompagné pendant cette période avec bienveillance par sa hiérarchie. La Direction apporte une attention particulière à exprimer sa reconnaissance pour le travail accompli auprès des salariés quittant l'entreprise.

De plus, il est proposé aux salariés qui le souhaitent un entretien avec le Référent ressources humaines afin d'anticiper leur départ en retraite et de répondre à l'ensemble des questions concernant l'impact du départ en retraite sur leur statut de salarié, par exemple sur les congés payés, la mutuelle, le solde de tout compte, etc...

Enfin, un guide est mis à disposition sur l'intranet de l'entreprise pour répondre aux questions les plus fréquentes des salariés.

Accompagnement externe

Les salariés peuvent retrouver leurs droits et identifier les différentes démarches sur le site www.lassuranceretaite.fr.

Par ailleurs, des formations de préparation à la retraite sont proposées aux salariés qui le souhaitent.

Lieu de réflexion et d'échanges, ces formations permettent aux futurs retraités d'envisager le départ en retraite en construisant leur avenir, et notamment de :

- Mieux appréhender le départ en retraite,
- Trouver de nouveaux repères,
- Construire un vrai projet de retraite, en explorant différents thèmes clés : s'occuper de soi, la santé, les loisirs, la famille ...

Ces formations peuvent être réalisées sur le temps de travail, dans la limite de 2 jours au cours des 6 mois précédant le départ en retraite.

Cet accompagnement facilite le passage de cette étape importante dans une optique de bien-être.

Différents organismes seront sollicités, notamment les caisses de retraite qui proposent des sessions sous différents formats et dans toutes les régions.

L'entreprise communique sur les dispositifs proposés par la caisse de retraite afin d'informer les salariés qui souhaitent bénéficier d'un suivi personnalisé de leur dossier.

PARTIE 5 - ACCOMPAGNER LES SALARIÉS EXERÇANT DES RESPONSABILITÉS SYNDICALES

Concernant le déroulement de carrières des salariés exerçant des responsabilités syndicales et des représentants élus du personnel, la Direction rappelle qu'un accord distinct relatif au droit syndical et à la valorisation des parcours professionnels des représentants du personnel au sein de l'UES Apave a été signé le 17 novembre 2021.

PARTIE 6 - DISPOSITIONS FINALES

Article 13. Communication sur les dispositifs

Pour permettre aux salariés de faire le point sur leur carrière professionnelle et être informés des opportunités offertes par le présent accord la direction s'engage à mobiliser des vecteurs de communication adaptés et accessibles à chacun.

La communication sur les enjeux et perspectives de l'entreprise, les évolutions à venir ainsi que les dispositifs et mesures d'accompagnement prévus dans le cadre de cet accord est déterminante pour que chaque salarié puisse se projeter et devenir acteur de son évolution professionnelle.

En parallèle, les managers sont sensibilisés sur l'ensemble des dispositifs mis en œuvre.

Article 14. Information et consultation du CSEC sur les orientations stratégiques

Conformément aux dispositions de l'accord relatif aux Comités Sociaux et Economiques d'Etablissement et Comité Social et Economique Central et à la mise en place de Représentants de Proximité au sein de l'UES Apave signé le 29 septembre 2020, le Comité Social et Economique Central (CSEC) est consulté pour avis tous les trois ans sur les orientations stratégiques de l'Entreprise et sur 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 l'alternance, à des contrats temporaires et à des stages.

Dans ce cadre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les orientations de la formation professionnelle et le plan de développement des compétences sont abordés avec le CSEC au titre de la consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

Les informations que la Direction est amenée à communiquer sur ses orientations stratégiques ou techniques sont par nature confidentielles.

Article 15. Modalités d'information des entreprises sous-traitantes

Toute décision concernant la stratégie de l'entreprise qui aura un effet sur les métiers, l'emploi et les compétences de toute entreprise sous traitante fait l'objet d'une information en temps utile auprès de ces entreprises.

Ainsi, les entreprises sous traitantes en sont informées par tout moyen.

Article 16. Création d'une Commission d'anticipation et de suivi de l'accord

Une Commission d'anticipation et de suivi est créée dans le cadre du présent accord. Les parties conviennent de confier deux missions distinctes à cette commission :

- Participer à la démarche prospective métier visée à l'article 2 du présent accord qui consiste à analyser les éventuels impacts de la stratégie de l'entreprise sur les métiers et les compétences.
- Veiller au suivi et à la bonne application des mesures et dispositifs inscrits dans l'accord.

Dans le cadre de la démarche prospective métier, la Commission d'anticipation et de suivi de l'accord est informée de l'évolution des emplois et des compétences.

Elle a pour mission, à partir des orientations stratégiques de l'entreprise de :

- Suivre l'évolution des emplois et des compétences,
- Proposer des plans d'actions adaptés afin d'anticiper aux mieux les évolutions majeures des emplois et des compétences.

Le Comité social et économique Central est informé annuellement des travaux et recommandations de la Commission d'anticipation et de suivi de l'accord.

Dans le cadre du suivi de l'application du présent accord, la Direction présente des indicateurs à la fois qualitatifs et quantitatifs dont la liste figure en annexe du présent accord. Cette liste n'est pas exhaustive et pourra être amenée à évoluer en fonction des nouveaux enjeux identifiés dans le cadre de la GEPP.

Le suivi et l'analyse de ces indicateurs permettent notamment d'identifier les ajustements qui pourraient être apportés au dispositif de GEPP prévu par le présent accord afin d'en améliorer l'attractivité et l'efficacité.

La commission est chargée de l'analyse de ces données et transmet ses conclusions et/ou propositions à la Direction.

Ces indicateurs font l'objet d'un rapport annuel qui est transmis aux membres de la commission de suivi.

Ce rapport est structuré en deux parties, comme suit :

- Une première partie relative au bilan de l'année N-1 : bilan sur l'emploi (effectifs), le recrutement, la mobilité, la formation, les actions spécifiques en faveur des jeunes (alternance/stages) et des seniors.
- Une seconde partie relative à la projection à moyen terme sur les champs de la GEPP des orientations stratégiques de l'entreprise en termes d'emplois et de formation pour l'année à venir.

Sont également étudiés dans le cadre de la commission d'anticipation et de suivi, les axes de communication à éventuellement développer auprès des salariés notamment sur les dispositifs légaux de formation et de développement des compétences.

La Commission, instance paritaire de dialogue, d'échange et de propositions est composée de :

- 2 représentant(e)s de la Direction,
- 2 membres désignés par chaque organisation syndicale signataire du présent accord et représentative au sein de l'UES Apave.

La commission d'anticipation et de suivi se réunit à l'initiative de la Direction ou sur demande d'une organisation syndicale représentative signataire du présent accord aux fréquences ci-dessous :

- 1^{ère} année de mise en œuvre de l'accord : 3 fois dans l'année dont les réunions sont respectivement consacrées au suivi et à la bonne application du présent accord, à l'avancée du projet « mon parcours, ma carrière » et à la démarche prospective métier.
- Les deux années suivantes : 2 fois par an, une réunion aura trait au suivi de l'accord, la seconde sera consacrée à la démarche prospective métier.

Article 17. Révision

Le présent accord pourra faire l'objet de révision par l'employeur et les organisations syndicales de salariés signataires du présent accord ou y ayant adhéré ultérieurement, conformément aux dispositions du Code du travail.

Toute demande de révision, sera notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception à chacune des autres parties signataires.

Le plus rapidement possible et, au plus tard, dans un délai de 3 mois à partir de l'envoi de cette lettre, les parties devront s'être rencontrées en vue de la conclusion éventuelle d'un avenant de révision. Les dispositions, objet de la demande de révision, resteront en vigueur jusqu'à la conclusion d'un tel avenant.

En outre, en cas d'évolution législative ou conventionnelle susceptible de remettre en cause tout ou partie des dispositions du présent accord, les parties signataires conviennent de se réunir à nouveau, dans un délai de 3 mois après la publication de ces textes, afin d'adapter lesdites dispositions.

Article 18. Adhésion

Conformément à l'article L.2261-3 du Code du Travail, une Organisation Syndicale représentative au sein de l'Entreprise non signataire pourra adhérer au présent accord.

Cette adhésion devra être notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception aux signataires du présent accord et fera l'objet d'un dépôt par la Direction selon les mêmes formalités de dépôt que le présent accord.

Article 19. Durée et entrée en vigueur

Le présent accord est conclu pour une durée déterminée de 3 (trois) ans et entrera en vigueur à compter du 1^{er} septembre 2022, une fois les formalités légales de dépôt réalisées.

A son échéance, le présent accord cessera de produire tout effet et ne saurait être renouvelé par tacite reconduction.

Article 20. Notification, publicité et dépôt

La Direction notifie le présent accord à l'ensemble des organisations syndicales représentatives à l'issue de la procédure de signature.

Tout accord / avenant d'entreprise est rendu public et versé dans une base de données nationale, dont le contenu est publié en ligne.

Après la conclusion du présent accord, les parties peuvent acter qu'une partie de l'accord ne doit pas faire l'objet de la publication prévue à l'article L.2231-5-1 du Code du Travail. Cet acte, ainsi que la version intégrale de l'accord et la version de l'accord destinée à la publication, sont joints au dépôt prévu à l'article L. 2231-6 du Code du Travail.

A défaut d'un tel acte, l'accord est publié dans une version rendue anonyme.

Le présent accord sera déposé par la Direction de l'Entreprise :

- en un exemplaire au format électronique (version intégrale du texte signée des parties en PDF) via la plateforme de téléprocédure «TéléAccords» à l'adresse www.teleaccords.travail-emploi.gouv.fr pour transmission automatique du dossier à la Direction Régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) compétente ,
- et au Greffe du Conseil de Prud'hommes du lieu de signature du présent accord.

Mention de cet accord figurera sur le tableau d'affichage de la Direction.

Fait à Paris - La Défense, le 24 juin 2022

Pour l'UES APAVE

Philippe MAILLARD

P/h *Philippe Maillard*

Pour la F3C CFDT,

Olivier KIEN

Olivier Kien

Pour la FIECI CFE-CGC,

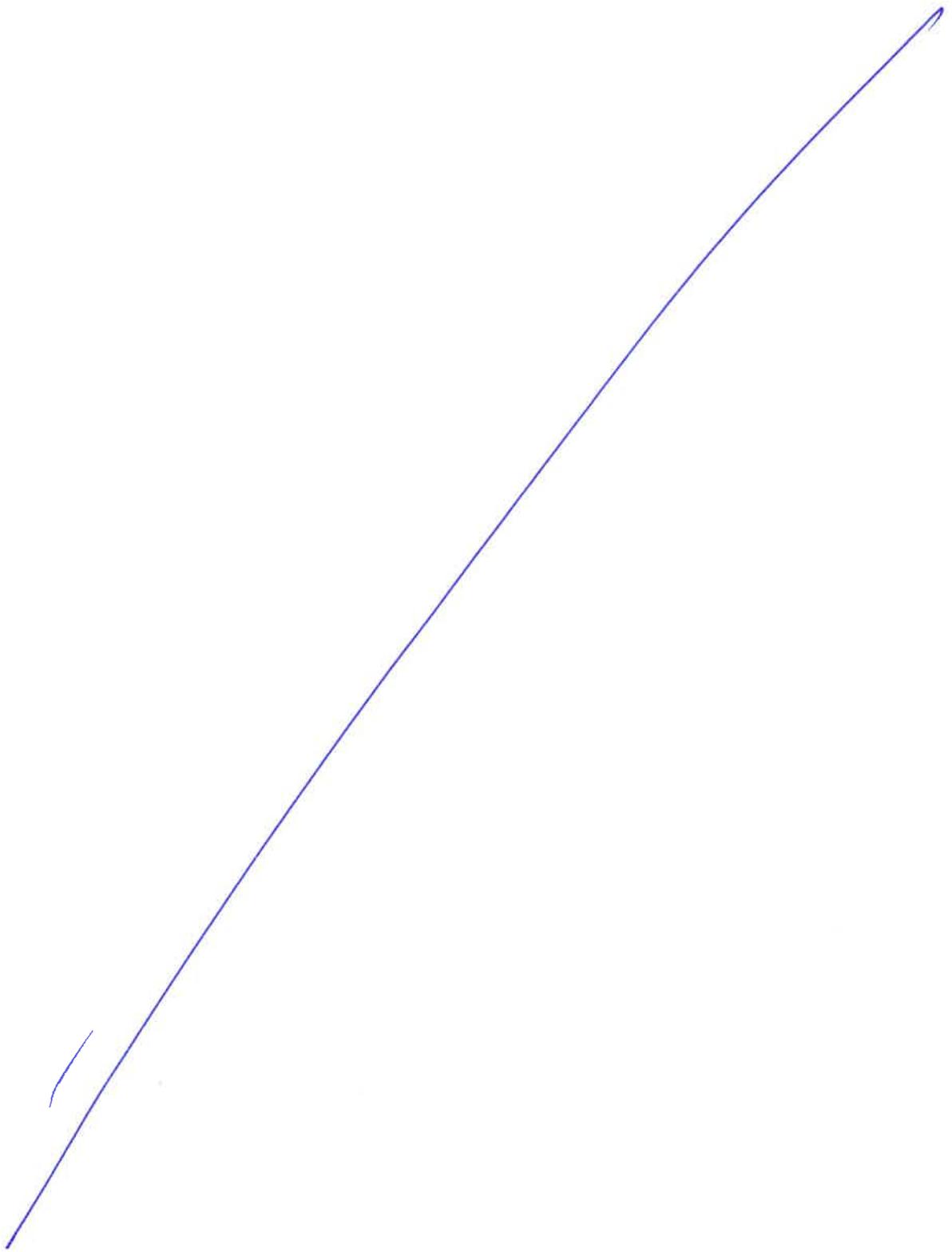
Olivier LARGE

Olivier Large

Pour le Syndicat CGT des APAVE'S,

Frédéric JOUANOLOU

Frédéric Jouanolou



OL
OK
BC

ANNEXES

ANNEXE I : GLOSSAIRE

Dans un souci de clarification, il est intégré un glossaire « GEPP ». Ce glossaire vise à proposer un langage commun ayant pour objectif de structurer la compréhension et l'appropriation des concepts clés.

ACTIVITÉ :

C'est un ensemble de tâches. Une des attributions inhérentes confiées à une fonction dans une unité donnée. Par exemple, approvisionner en matière première, exercer un contrôle qualité, réaliser un dépannage de première urgence.

AMBASSADEUR :

Salarié qui représente et défend l'entreprise, en interne et en externe. Il peut intervenir par exemple dans les relations avec les écoles, sur les réseaux sociaux, mais aussi dans la vie courante.

CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE (CSP) :

Ensemble de personnes appartenant, en fonction de leur situation professionnelle (qualification, position hiérarchique, statut) à une même catégorie de statut socioprofessionnel (Exemples : Employé, Agent de maîtrise, Cadre).

CLASSIFICATION :

Opération consistant à positionner les emplois exercés par les salariés et à les organiser dans un système cohérent, concourant à la reconnaissance interne des emplois.

CO-INVESTISSEMENT :

Dans le cadre de la mobilisation d'un dispositif de développement des compétences par le salarié ou par l'entreprise, le co-investissement consiste en la prise en charge partielle par une des parties du temps ou du coût associé à la mise en œuvre de ce dispositif.

Exemple : une mobilisation de son CPF par le salarié qui réalisera l'action de formation sur le temps de travail sans perte de rémunération, le temps de travail est ainsi financé par l'entreprise.

COMPTE PERSONNEL DE FORMATION (CPF) :

Outil de sécurisation des parcours professionnels. Il permet à son titulaire, tout au long de sa vie professionnelle, d'acquérir des droits en formation destinés à maintenir son niveau de qualification ou d'accéder à un niveau supérieur de qualification.

EMPLOI :

Correspond à un ensemble de postes de travail présentant des finalités communes, mettant en œuvre des activités proches ou similaires pouvant comporter plusieurs niveaux de progression (Exemples : Technicien, comptable, ...).

EMPLOIS CLES :

Emplois nouveaux et/ou compétences nouvelles qui apparaissent de par l'évolution des activités, des technologies ou de la réglementation.

EMPLOIS EMERGENTS :

Emplois à créer ou à renforcer par l'acquisition de nouvelles compétences.

EMPLOIS EN CROISSANCE :

- Emplois pour lesquels les besoins de recrutement sont régulièrement importants à court terme.

- Emplois sur lesquels l'entreprise doit renforcer ses compétences et/ou augmenter le nombre de postes à court / moyen terme.
- Certains de ces emplois sont dits « en tension », avec des profils rares sur le marché et des difficultés de recrutement.

EMPLOIS EN EVOLUTION :

Emplois pour lesquels les compétences requises sont amenées à évoluer à court / moyen terme, sans pour autant entraîner de difficulté d'adaptation et de développement des compétences prévisibles.

EMPLOI REPÈRE

Au sein d'une famille regroupement d'emplois recouvrant des finalités et missions similaires.

EMPLOIS SENSIBLES :

- Emplois nécessitant une politique d'adaptation de compétences : Emplois pour lesquels les missions et les compétences sont amenés à évoluer de façon significative pour s'adapter aux évolutions économiques, organisationnelles et/ou technologiques (nouveaux outils transformant les processus), avec un maintien global de l'emploi au niveau quantitatif.
- Emplois en décroissance : Emplois concernés par les évolutions économiques, organisationnelles et/ou technologiques du secteur d'activité pouvant entraîner une décroissance quantitative des emplois à court / moyen terme.

EMPLOIS STABLES :

Emplois pour lesquels les missions et/ou compétences requises et/ou outils de travail n'évoluent pas significativement à court / moyen terme et pour lesquels le volume de postes projeté est stable.

EMPLOIS MENACES :

Emplois ou activités concernés par une cessation ou cession totale à moyen/long terme

FAMILLE :

Au sein d'une filière, ensemble d'emplois rassemblant des missions et activités principales proches et particulières à un champ professionnel (Exemple : Inspection, Finance, Compta, gestion, ...).

FILIÈRE :

Ensemble de familles qui ont des points communs ou recouvrent des disciplines communes (Exemples : Production, Commercial, Support, Management ...).

GEPP, Gestion des emplois et des parcours professionnels (entreprise) / GPEC, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (branche) :

Anticiper les évolutions prévisibles des emplois et des métiers, des compétences et des qualifications, liées aux mutations économiques, démographiques et technologiques prévisibles, au regard de la stratégie de l'entreprise. Elle doit permettre de renforcer le dynamisme et la compétitivité de l'entreprise et aux salariés de disposer des informations et des outils dont ils ont besoin pour être les acteurs de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise ou dans le cadre d'une mobilité externe (source ANI du 14 novembre 2008).

La GPEC constitue :

- pour les entreprises un outil d'anticipation de leurs besoins en compétences et ainsi de préservation et de développement de leur compétitivité.
- Pour les salariés, le moyen d'aborder de façon maîtrisée et positive les évolutions des métiers et des qualifications tout au long de leur carrière ce qui contribue à la sécurisation de leur parcours professionnel.

MAITRE DE STAGE :

Le maître de stage est un salarié de l'entreprise qui encadre au quotidien le stagiaire. Il définit les différentes missions relatives au stage de l'étudiant. Il travaille aussi en étroite collaboration avec l'établissement d'enseignement.

METIER :

Il s'agit d'un ensemble d'emplois-repères liés entre eux par une même technicité, présentant un noyau dur d'activités communes et requérant des compétences proches ou similaires.

PARRAIN :

Salarié dont le rôle consiste à participer à l'intégration d'un ou de plusieurs nouveaux embauchés, à présenter et introduire le nouvel arrivant dans l'Entreprise, favorisant ainsi son intégration au sein de l'équipe.

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES :

Depuis le 1er janvier 2019, le plan de développement des compétences remplace le plan de formation. Il permet aux salariés de suivre des actions de formation à l'initiative de leur employeur, par opposition aux formations qu'ils peuvent suivre de leur propre initiative grâce à leur compte personnel de formation.

POSTE :

Regroupement de tâches dans une organisation de travail définie. On peut conserver le même emploi et changer de poste. On peut exercer des situations de travail différentes dans un même poste.

SPECIALITE TECHNIQUE (ou DOMAINE) :

Espace d'évolution professionnelle qui regroupe un large champ d'emplois et de compétences présentant assez de proximité professionnelle pour être traités globalement (Exemples : Electricité, Compta client).

TACHE :

C'est la plus petite unité de travail individuel permettant la réalisation d'un but immédiat et relevant d'une activité spécifique. Par exemple, alimenter l'étiqueteuse et étiqueter les productions. Elle présente peu d'intérêt dans la gestion de carrière.

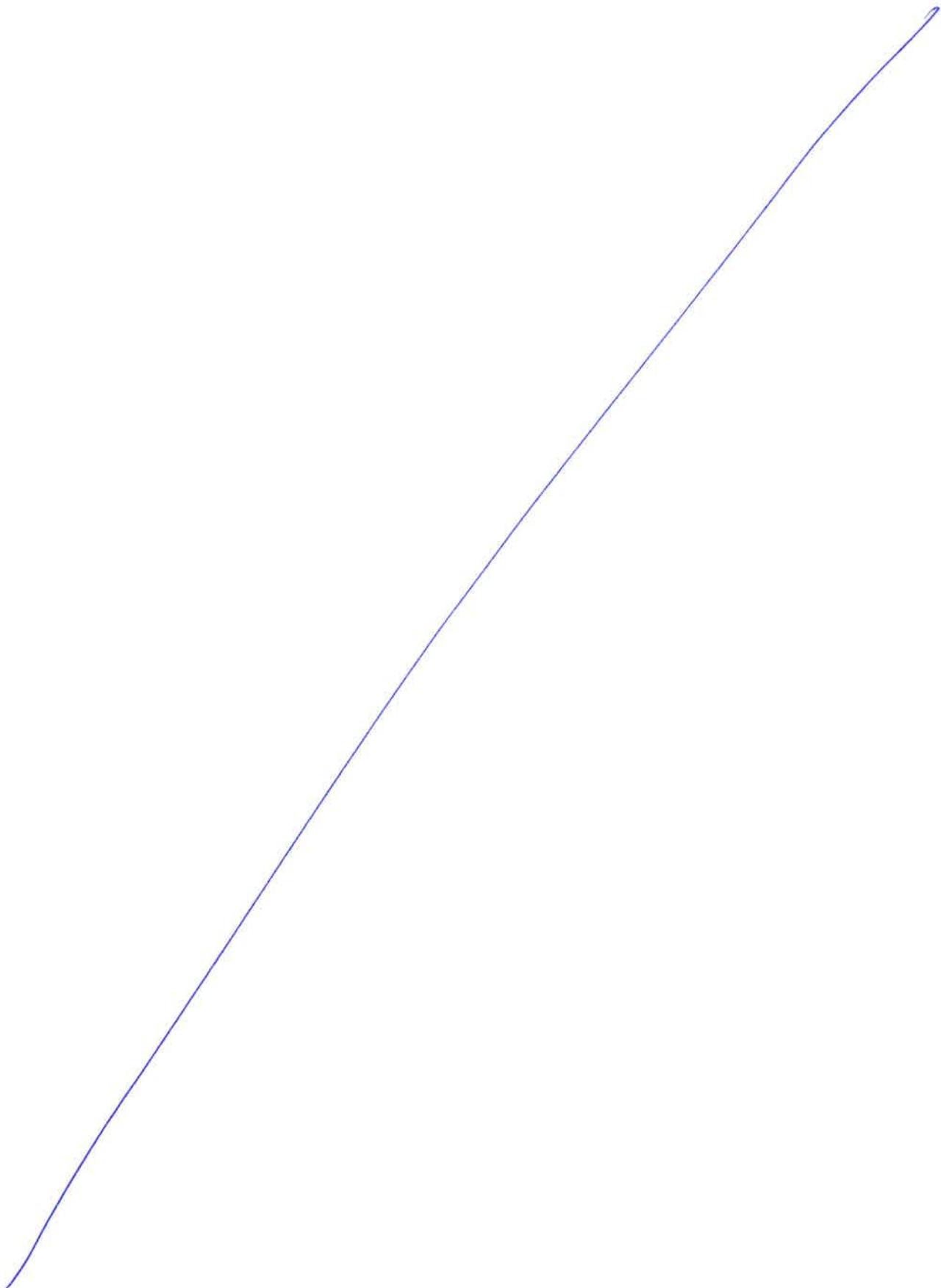
TUTEUR (ou MAITRE D'APPRENTISSAGE) :

Salarié dont le rôle est d'accompagner un alternant en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation. En liaison avec l'établissement de formation, il a pour mission de contribuer à l'acquisition par l'alternant dans l'entreprise des compétences correspondant à la qualification recherchée et au titre ou diplôme préparé. Il participe à l'évaluation du suivi de la formation.

Il est à distinguer du « tuteur technique », défini selon nos procédures qualité internes et en charge d'accompagner la qualification des salariés.

VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE (VAE) :

Mesure permettant à toute personne de faire valider les acquis de son expérience pour obtenir une certification professionnelle.



ANNEXE II : LISTE DES INDICATEURS

A- Gestion des Emplois et des Effectifs

- Répartition et suivi des Effectifs par Filière / Famille / Emploi Repère / Emploi / Temps de travail / CSP (catégories socio-professionnelle)
- La liste des emplois identifiés comme sensibles et les raisons de cette catégorisation

B- Recrutement / Mobilité / Missions / Développement du parcours professionnel

- Recrutements :

- Nombre de poste ouverts en externes, nombre de nouveaux embauchés par type de contrat et par Filière/Famille, nombre de CDD embauchés en CDI,
- Nombre de postes pourvus suite à une candidature interne
- Nombre d'embauches réalisées grâce au dispositif de cooptation,

- Intégration :

- Nombre de salariés ayant bénéficié du parcours d'intégration

- Mobilités professionnelles et géographiques :

- Mobilités internes et leur typologie
 - Nombre de mobilités professionnelles = évolution de coef / CSP / changement de famille /filière
 - Nombre de mobilités géographiques
- Mobilité externe sécurisée demandées et réalisées

- Intégration des jeunes :

- Nombre de contrat d'alternance, stagiaires,
- Taux de transformation en CDD ou CDI,
- Nombre de participations aux événements de type salons, emplois, forums écoles

- Développement du parcours professionnel

- Taux de réalisation des entretiens professionnels

C- Formations suivies par les salariés dans le cadre des grandes orientations de la formation professionnelle et des budgets afférents :

- Bilan formation de l'année écoulée ;
- Budget formation et Taux / % de la Masse salariale
- Nombre d'actions de formation par grande orientation/ thème
- Budget par grandes orientations et thèmes de formation
- Budgets et nombre d'actions en accompagnement des mobilités internes
- Budgets et nombre d'action pour le développement de l'employabilité des salariés
 - Nombre de bilans de compétence avec ou sans co-investissement
 - Nombre de mobilisation du CPF
 - Nombre de VAE

D- Gestion et suivi spécifique des Seniors :

Nombre de salariés seniors ayant bénéficié :

- d'un entretien professionnel avec un focus spécifique sur les aspirations de fin de carrière,
- d'actions de formation
- du dispositif de retraite progressive
- d'un accompagnement spécifique au départ à la retraite (entretien RH, préparation à la retraite etc.)

E- Enjeux environnementaux et sociétaux

- Représentativité des femmes dans les emplois dits « techniques » : % de femmes parmi les effectifs au sein des catégories sociales professionnelles : Agent de maîtrise et Cadre.
- Lutte Anti Corruption : % de déploiement de la formation "éthique&corruption"
- Taux de formation à la sécurité et/ou environnement

ANNEXE III : EFFECTIFS PAR EMPLOI

(Selon nomenclature au 31 mai 2022 - Périmètre UES)

<u>EMPLOI</u>	<u>EFFECTIF</u>
Acheteur	2
Administrateur Technique	2
Analyste Fonctionnel	7
Animateur QSSE	9
Animateur Technique	17
Architecte S.I	4
Assistant	16
Assistant Achats	3

Assistant ADV	15
Assistant Commercial	147
Assistant de Direction	13
Assistant de Gestion	14
Assistant d'Exploitation	503
Assistant Marketing	5
Assistant QSSE	3
Assistant RH	19
Cadre Commercial	73
Cadre Contentieux	2
Cadre financier	14
Cadre Formation	6
Cadre Immobilier	8
Cadre Marketing	8
Cadre Pilote Activité S.I	7
Cadre Technique	37
Chargé de communication	5
Chargé de projet	11
Chargé de recouvrement	12
Chargé de recrutement	10
Chargé de Ressources Humaines	9
Chargé d'études et développement RH	3
Chargé d'ingénierie	2
Chef d'Agence	124
Chef de projet	34
Commercial	56
Comptable	24
Concepteur Multimédia	9
Concepteur-développeur	3
Conseiller Clientèle	382
Conseiller Formation	46
Consultant	223
Consultant Chargé d'affaires	68
Consultant Formateur	9
Contrôleur de Gestion	12
Coordinateur QSSE	20
Coordonateur SPS	228
Déléguée à la protection des données	1
DEVELOPPEUR INFORMATIQUE	1
Diagnostiqueur Immobilier	79
Directeur	41
Directeur de Projet	9
Directeur des Opérations	25
Directeur Général	11
Directeur Technique	1
Employé administratif	5

Employé des services généraux	28
Employé sces admin et financier	38
Gestionnaire de formation interne	1
Gestionnaire formation	14
Gestionnaire paie	19
Hôte d'accueil	1
Ingénieur	208
Ingénieur Admnistrateur SI	14
Ingénieur Chargé d'affaires	831
Ingénieur Concepteur-développeur SI	19
Ingénieur Formateur	40
Inspection et AT	6
Juriste	9
Ordonnanceur	22
Pilote Production DO	8
Pilote Production National	18
Référent Technique	16
Responsable animation des ventes	13
Responsable animation Formation	5
Responsable commercial	14
Responsable Communication	6
Responsable Contentieux	1
Responsable de Centre Formation	6
Responsable de Domaine	12
Responsable de Domaine délégué	22
Responsable de Groupe	310
Responsable de groupe relation clients et support	5
Responsable de Pôle	9
Responsable de service	72
Responsable développement	52
Responsable Développement Certification de Compétences	1
Responsable Développement Infrastructure	1
Responsable d'Unité	317
Responsable d'Unité Formation	33
Responsable équipe relation clients et support	98
Responsable Matériel	4
Responsable Paie	3
Responsable Produit	11
Responsable QSSE	2
Responsable qualité	10
Responsable services Généraux	5
Responsable Technique S.I	7
RRH	10
Secrétaire d'agence	23
Secrétaire Général Groupe	1

Technicien	1916
Technicien Administrateur SI	19
Technicien Chargé d'affaires	323
Technicien Concepteur-développeur SI	8
Technicien Essais	19
Technicien Essais chargé d'affaires	13
Technicien Formateur	446
Technicien Mesures	141
Technicien Mesures Chargé d'affaires	167
Technicien Méthodes	12
Technicien Pilote Activité S.I	4
Technicien QSSE	44
Technicien support S.I	14
Technicien traitement de l'information	21
Technicien(ne) chargé(e) d'inspection	3
Technicien(ne) sénior chargé(e) de formation	1
Téléconseiller	8
Testeur SI	5
Total général	7906

