

france télévisions

## **Gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des parcours professionnels**

<b>1.</b>	<b>CHAPITRE 1 - CHAMP D'APPLICATION .....</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>CHAPITRE 2- IDENTIFIER, ANALYSER ET ANTICIPER L'EVOLUTION DEs METIERS et des emplois .....</b>	<b>8</b>
2.1.	La situation et les caractéristiques de l'emploi permanent : anticiper son évolution et les besoins futurs .....	8
2.1.1.	La cartographie de l'emploi permanent .....	8
2.1.2.	La projection 2017 – 2020 de la situation de l'emploi .....	10
2.1.3.	Les objectifs prioritaires de la politique de l'emploi .....	11
2.1.4.	Les évolutions prévisionnelles des compétences .....	11
2.2.	Les dispositifs pour connaître les Métiers et les Emplois de l'entreprise .....	12
2.2.1.	La nomenclature des Métiers, Emplois et Fonctions .....	12
2.2.2.	La description des emplois : le référentiel des emplois .....	13
2.2.3.	L'identification des compétences : le référentiel des compétences .....	13
2.2.4.	De la visibilité sur les parcours professionnels : la cartographie des aires de mobilité .....	14
2.3.	La méthode et les instances pour anticiper les évolutions des Métiers et des Emplois .....	14
2.3.1.	L'espace Métiers, Emplois et Compétences .....	15
2.3.2.	Le diagnostic des emplois et des compétences .....	16
2.3.3.	L'information des instances représentatives du personnel .....	18
2.3.4.	L'information des collaborateurs-trices sur les évolutions des emplois .....	18
2.4.	L'emploi non permanent : soutenir une politique de lutte contre la précarité .....	19
2.4.1.	Les définitions et types d'emplois non permanents .....	19
2.4.2.	La situation de l'emploi non permanent .....	19
2.5.	La gestion des stages et de l'alternance : Préparer l'avenir .....	20
2.5.1.	Une offre de stage et d'alternance en progression .....	20
2.5.2.	Le développement de l'alternance : une des réponses à l'évolution des emplois et des compétences .....	21
2.5.3.	Les dispositifs et outils pour réussir l'intégration .....	21
2.6.	Le travail à temps partiel .....	22
2.7.	L'information des entreprises sous-traitantes .....	22
<b>3.</b>	<b>CHAPITRE 3 - encourager LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES .....</b>	<b>23</b>
3.1.	La formation professionnelle au service du développement des compétences .....	23
3.1.1.	La formation professionnelle au cœur de la GPEC .....	23
3.1.2.	Les objectifs prioritaires de la formation professionnelle .....	24
3.1.3.	L'élaboration du plan de formation professionnelle .....	25
3.1.4.	Les dispositifs de formation et leur communication .....	26
3.1.5.	L'innovation pédagogique pour un meilleur accès à la formation .....	27
3.1.6.	Des publics prioritaires pour répondre à la politique de l'emploi, pour garantir une égalité des chances et contribuer au bien vivre au travail .....	28
3.1.7.	Le tutorat et la transmission des savoirs pour valoriser les compétences .....	28
3.2.	L'acquisition de compétences complémentaires .....	30
3.2.1.	Définition de la notion de compétence complémentaire .....	30
3.2.2.	L'identification des besoins et modalités de mise en œuvre .....	31
<b>4.</b>	<b>CHAPITRE 4 - accompagneR LA MOBILITE INTERNE ET le developpement des parcours professionnels .....</b>	<b>32</b>
4.1.	Les acteurs dans l'accompagnement des parcours professionnels .....	32
4.2.	Les ressources numériques au service des parcours professionnels .....	34
4.3.	Le soutien à la mobilité .....	34
4.3.1.	Les enjeux de la mobilité et les principes de gestion .....	34
4.3.2.	Les dispositifs de la mobilité interne .....	35
4.4.	Les entretiens individuels .....	38
4.4.1.	L'entretien annuel .....	38
4.4.2.	L'entretien professionnel .....	38
4.5.	L'anticipation des évolutions professionnelles .....	39
4.6.	L'anticipation et la gestion des fins de carrière .....	40
4.7.	Les moyens pour construire son parcours professionnel .....	41
4.7.1.	Les missions professionnelles .....	41
4.7.2.	La mobilité «Permutation - Echange de compétences» .....	41
4.7.3.	Le mécénat de compétences .....	42
4.7.4.	La promotion professionnelle .....	43
4.7.5.	La reconversion professionnelle .....	43
4.8.	Les dispositifs mobilisables pour réaliser un projet professionnel .....	43
4.8.1.	Le congé de bilan et le bilan de compétences .....	43
4.8.2.	La reconnaissance de la validation des acquis de l'expérience (VAE) .....	44
4.8.3.	La période de professionnalisation .....	45
4.8.4.	Le Compte Personnel de Formation .....	45
4.8.5.	Le Conseil en Evolution Professionnelle .....	47
4.8.6.	Le Congé Individuel de Formation (CIF) .....	48

4.9. Les dispositifs pour accompagner l'évolution de carrière des représentants syndicaux et élus du personnel .. 48

**5. CHAPITRE 5 - emplois en décroissance : ANTICIPER, informer, accompagner et sécuriser ..... 49**

5.1.	L'identification des emplois en décroissance .....	49
5.2.	Les dispositifs renforcés de soutien aux salarié-e-s .....	49
5.2.1.	Les actions spécifiques de formation .....	49
5.2.2.	Le financement complémentaire du bilan de compétences .....	50
5.2.3.	Le financement complémentaire des formations de reconversion, qualifiante et/ou diplômante .....	50
5.3.	Mesures spécifiques pour un accompagnement sécurisé de la mobilité .....	50
5.3.1.	L'extension du "Point Carrière" .....	50
5.3.2.	La priorité accordée à la mobilité interne et aux détachements temporaires .....	51
5.3.3.	Dispositifs complémentaires d'accompagnement du-de la salarié-e à la mobilité interne .....	51
5.3.4.	Dispositifs d'accompagnement du-de la salarié-e en cas de départ de l'entreprise (hors retraite) .....	52

**6. CHAPITRE 6 – DISPOSITIONS DIVERSES ..... 54**

6.1.	Date d'effet, durée et bilan concerté du présent accord .....	54
6.2.	Formalités de dépôt .....	54

**PROTOCOLE D'ACCORD**  
**SUR LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS, DES COMPETENCES**  
**ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS**

Le présent accord est conclu

Entre :

- France Télévisions, Société nationale de programme, au capital de 347 540 000 euros, immatriculée au Registre du commerce et des sociétés sous le numéro 432 766 947 R.C.S. Paris, ayant son siège social 7, esplanade Henri de France 75015 Paris, représentée par Monsieur Arnaud LESAUNIER agissant en qualité de Directeur général délégué aux ressources humaines et à l'organisation »,

d'une part,

et

- Les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise, visées ci-dessous,

d'autre part.

Il a été convenu ce qui suit :

## **PREAMBULE : Enjeux et Finalité**

Le présent accord a pour objet de définir les principes et les objectifs de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, ainsi que les dispositifs qui conduisent à :

- Identifier, analyser et anticiper l'évolution des métiers (chapitre 2)
- Encourager le développement des compétences (chapitre 3)
- Accompagner la mobilité interne et le développement des parcours professionnels (chapitre 4)
- Anticiper les emplois en décroissance et accompagner les salarié-e-s (chapitre 5)

France Télévisions a pour mission de fédérer, à travers ses programmes, l'ensemble des publics et de constituer un élément du lien social entre les Français.

Au-delà de sa mission de diffusion et de production de programmes, France Télévisions s'affirme comme un véritable éditeur de contenus et de services audiovisuels sur tous supports.

France Télévisions se donne pour ambition de toucher tous les publics, en garantissant la diversité de l'offre de programmes et de faire rayonner la culture française à l'international, par un soutien confirmé à la création.

Pour porter ces ambitions, l'entreprise s'appuie, à travers ses chaînes personnalisées (nationales, régionales et des Outre-mer), sur une offre variée de programmes dans les domaines de l'information, de la culture, de la connaissance, du divertissement et du sport, qui fondent son identité de service public.

France Télévisions s'est aussi lancée à la conquête d'un monde numérique et en réseau, ouvert, marqué par des innovations technologiques et des usages éclatés et sans cesse évolutifs, et développe à cette fin une offre numérique ambitieuse.

France Télévisions se donne les moyens d'offrir à ses publics la meilleure qualité de programmes et d'être à la pointe de l'évolution technologique. Il s'agit à la fois du bon accomplissement de sa mission de service public, mais également d'une nécessité concurrentielle nationale et internationale face aux diffuseurs privés historiques comme aux nouveaux entrants.

Le secteur des médias traverse une profonde transformation notamment liée à la mondialisation et à l'évolution rapide des modes de consommation. Dans les prochaines années, France Télévisions doit réussir un certain nombre de défis susceptibles de générer des changements dans l'organisation de ses méthodes de travail, l'exercice de ses métiers et la mise en adéquation de ses compétences et de ses ressources afin de maintenir son rayonnement et sa performance. L'entreprise doit être un fer de lance de l'innovation, qui accompagne la transformation des usages, en donnant à voir sa différence et en garantissant un équilibre économique.

Aussi, en matière d'emplois et de compétences, l'entreprise doit:

- Piloter l'évolution des métiers, des organisations et des ressources humaines et élaborer les dispositifs pour préparer et accompagner ces évolutions
- Identifier les besoins et les ressources de l'entreprise et réaliser l'adéquation ressources-besoins en favorisant la mobilité professionnelle et/ou géographique, l'acquisition et le développement de compétences
- Assurer le pilotage, la maîtrise et l'optimisation de ses effectifs et de sa masse salariale
- Réussir l'intégration de nouvelles compétences et assurer une diversité générationnelle
- Accompagner la révolution numérique qui modifie les pratiques professionnelles et le fonctionnement de l'entreprise
- Adapter les pratiques managériales au contexte de l'Entreprise et à ses évolutions afin d'inscrire les prises de décisions au plus près du terrain
- Inscrire les aspirations des salarié-e-s en matière d'évolution professionnelle dans une dynamique de parcours professionnel.

Le présent accord a pour ambition de contribuer aux enjeux de l'entreprise et de définir les moyens et outils permettant d'y répondre. La formation, en ce qu'elle permet à chaque salarié-e de s'adapter aux évolutions de son emploi et de développer ses compétences constitue un des éléments de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, en tant que démarche prospective quantitative et qualitative de gestion des ressources humaines, est un facteur clé de l'adaptation de l'entreprise aux évolutions de l'environnement.

Face aux enjeux technologiques, éditoriaux et économiques, la GPEC permet à l'entreprise de disposer des compétences requises pour accompagner et stimuler le développement de son activité, et gérer les changements futurs avec les ressources humaines dont elle dispose.

Face aux enjeux sociaux, la GPEC permet de favoriser l'adaptation et le maintien dans l'emploi des salarié-e-s par le développement de leurs compétences et l'élargissement des opportunités d'évolution professionnelle.

Elle vient soutenir et rendre opérationnelles les orientations stratégiques de l'entreprise marquées par la volonté de :

- Renforcer l'identité de chaque chaîne
- Développer la nouvelle offre d'information
- Développer l'offre régionale
- Soutenir la création française
- Renforcer la présence de nos programmes sur tous les supports
- Répondre aux nouveaux usages et modes de consommation
- Conquérir des ressources nouvelles et optimiser les moyens internes

Dans le contexte économique que connaît l'Entreprise, la conduite de la stratégie et le suivi de sa politique de l'emploi, tels que définis dans le Contrat d'Objectifs et de Moyens 2016-2020, relèvent de la responsabilité de la direction.

Aussi, l'entreprise entend entreprendre une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences opérationnelle c'est-à-dire qui tient compte des réalités observées du terrain, dont les moyens sont accessibles, compréhensibles et utilisables par tous les collaborateurs-trices et qui permet de :

- Renforcer l'efficacité de l'entreprise en valorisant l'expertise de ses salarié-e-s
- Donner à chacun une visibilité sur l'évolution des emplois liée aux mutations économiques, démographiques, éditoriales, organisationnelles et technologiques
- Favoriser la mobilité interne et accroître les possibilités de parcours professionnel tout en répondant aux besoins d'adaptation et de changement de l'entreprise
- Anticiper et accompagner le développement des compétences des collaborateurs-trices notamment dans le domaine du numérique
- Faciliter la transmission des compétences et des savoirs
- Accompagner les pratiques professionnelles et managériales

Cette démarche existe dans l'entreprise depuis plusieurs années, certains dispositifs sont déjà mis en œuvre, d'autres sont en cours de développement.

Par ailleurs, cet accord centré sur l'emploi et les compétences s'inscrit dans la continuité de l'accord d'entreprise conclu le 28 mai 2013 et confirme l'attachement de l'entreprise au dialogue social et à la politique contractuelle.

Enfin, l'entreprise réaffirme son implication sur les thèmes relevant de la Responsabilité Sociale : égalité professionnelle, maintien dans l'emploi, insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, politique de prévention pour la santé, qualité de vie et la sécurité au travail, non-discrimination et diversité, qui font l'objet d'accords ou de plans d'action spécifiques.

## **CHAPITRE 1 - CHAMP D'APPLICATION**

Le présent accord s'applique à tous les salarié-e-s de France Télévisions.

Pour les territoires, collectivités et pays d'Outre-mer des Iles Wallis et Futuna, de la Nouvelle Calédonie, de la Polynésie Française, de Mayotte et de Saint-Pierre et Miquelon, il s'applique à l'exception des dispositions spécifiques prévues localement, lesquelles demeurent applicables (les dispositions portant sur les dispositifs de formation professionnelle, par exemple).

L'Entreprise entend engager, en accord et en partenariat avec les directions des filiales de France Télévisions, des négociations portant sur la mobilité au sein du Groupe France télévisions et les conditions de coopération et d'accès à l'Université d'Entreprise.

## **CHAPITRE 2- IDENTIFIER, ANALYSER ET ANTICIPER L'ÉVOLUTION DES METIERS ET DES EMPLOIS**

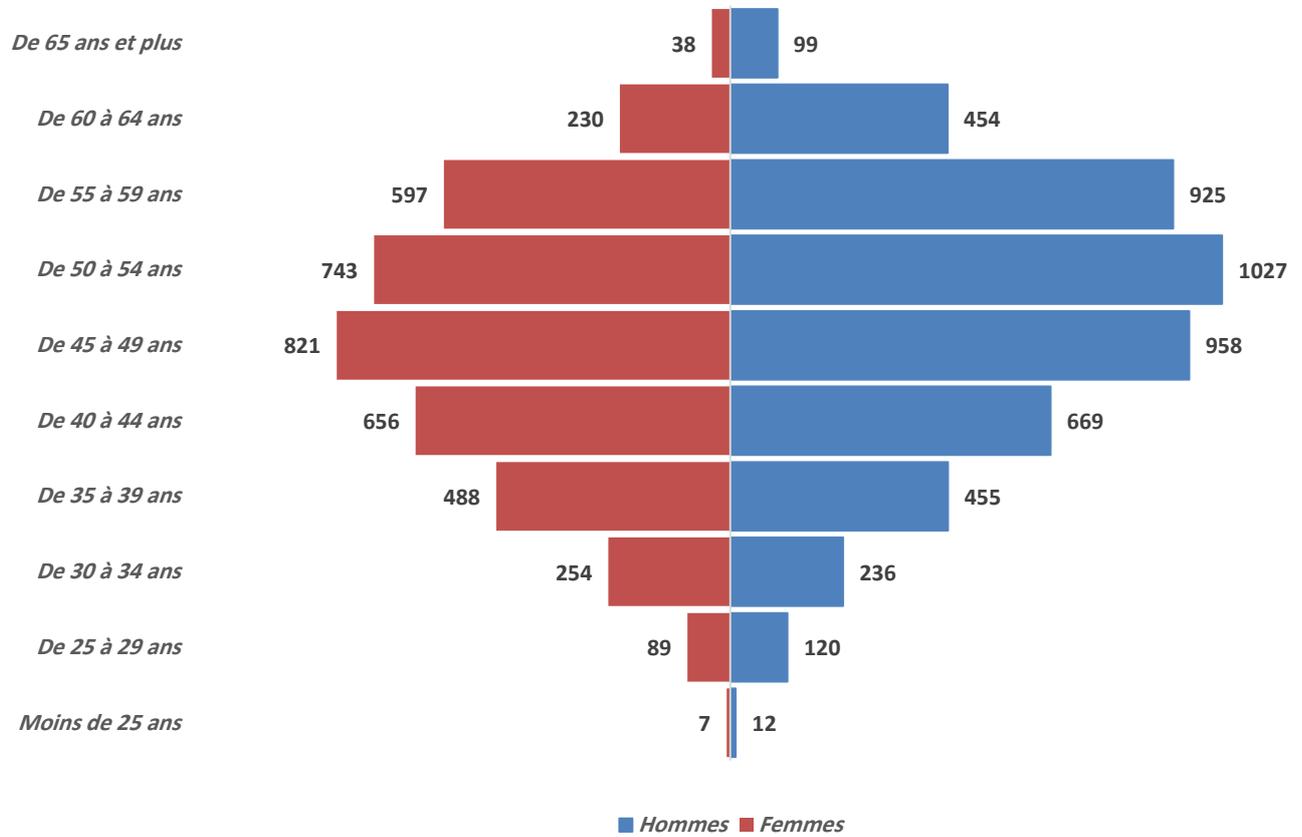
### **2.1. La situation et les caractéristiques de l'emploi permanent : anticiper son évolution et les besoins futurs**

#### **2.1.1. La cartographie de l'emploi permanent**

Familles professionnelles	Effectifs en pourcentage	Effectifs par Familles Professionnelles	Hommes	Femmes	Moyennes d'âge
Communication, Marketing Et Études	3%	250	51	199	45
Artistique	1%	74	41	33	48
Gestion d'Entreprise	16%	1416	382	1034	47
Immobilier Et Moyens Généraux	2%	206	162	44	49
Journalisme	30%	2693	1673	1020	48
Production, Fabrication, Technologies	39%	3460	2417	1043	49
Programmes	9%	779	229	550	47
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>8878</b>	<b>4955</b>	<b>3923</b>	<b>48</b>

*NB : Ces données prennent en compte les effectifs positionnés sur les emplois de référence ainsi que les postes spécifiques de l'entreprise. Juin 2016*

### Pyramide des âges France Télévisions



## 2.1.2. La projection 2017 – 2020 de la situation de l'emploi

Basées sur une hypothèse de départ à la retraite à l'âge de 64 ans, les données ci-dessous précisent la répartition des départs potentiels.

Répartition par année (au 1<sup>er</sup> janvier 2017) :

2017	2018	2019	2020	Total
183	164	198	238	783
23.3%	21%	25.3%	30.4%	100%

Répartition par région\* :

Siège**	Nord-Est	Nord-Ouest	Sud-Est	Sud-Ouest	Corse	Outre-mer
369	70	68	77	82	15	102
47.1%	8.9%	8.7%	9.8%	10.5%	1.9%	13.1%

[\*Au sens des établissements CE

\*\* dont Malakoff et Vaise]

Répartition par famille professionnelle :

Programmes	Production Fabrication Technologies	Journalisme	Communication	Immobilier Moyens Généraux	Gestion d'entreprise	Artistique
44	343	257	13	24	102	0
5.6%	43.8%	32.8	1.7%	3%	13.1%	0%

La projection de l'emploi sur la période 2017 – 2020 permet d'anticiper un potentiel de 783 départs à la retraite d'ici 2020 (base 64 ans et +), représentant environ 9% des effectifs de l'entreprise (CDI).

Ces départs potentiels sont répartis sur l'ensemble des familles professionnelles mais concernent principalement trois catégories de métiers:

- Production/fabrication: 343 départs prévisionnels, soit 43.8%
- Journalisme: 257 départs prévisionnels, soit 32.8%
- Gestion d'entreprise: 102 départs prévisionnels, soit 13.1%

Ils concernent tous les territoires :

- Siège : 369 départs prévisionnels, soit 47.1%
- Régions : 312 départs prévisionnels, soit 39.8%
- Outre-mer: 102 départs prévisionnels, soit 13.1%

L'entreprise intègre un cycle durable de départs à la retraite qui va au-delà de 2020 et entend, via le présent accord, poser les bases des dispositifs de gestion prévisionnelle des carrières depuis le recrutement jusqu'à la fin de carrière des salarié-e-s, notamment au travers du diagnostic de l'emploi défini à l'article 2.3.2 du présent accord.

### **2.1.3. Les objectifs prioritaires de la politique de l'emploi**

En matière de politique de l'emploi, considérant que France Télévisions doit s'inscrire dans une gestion maîtrisée de ses effectifs et de sa masse salariale, elle doit faire face à 5 enjeux majeurs :

- Assurer la gestion des carrières et garantir l'employabilité de ses salarié-e-s dans un contexte de faible turn-over, d'une moyenne d'âge de 48 ans (année de référence 2016) et d'une numérisation de tous les métiers
- Augmenter la part des salarié-e-s de moins de 30 ans dans les effectifs
- Accompagner les fins des parcours professionnels notamment au travers du dispositif de Contrat de Génération
- Fidéliser les talents présents et en attirer de nouveaux, et plus particulièrement sur les métiers de la technologie et du numérique (contenus et supports)
- Assurer une répartition efficiente entre la mobilité interne, le recrutement de nouvelles compétences et l'intégration de collaborateurs non permanents.

Sur la période du présent accord, l'entreprise entend, au regard de ses orientations stratégiques en matière d'emploi et de ses besoins en compétences, mettre en œuvre une politique de l'emploi permettant de faire face à ses enjeux et se fixe pour principales priorités dans la gestion de l'emploi de :

- Favoriser la mobilité interne avec pour objectif de maintenir un équilibre entre mobilité et recrutement sur l'ensemble des postes à pourvoir
- Privilégier le recrutement de jeunes profils répondant aux besoins en compétences spécifiques notamment via sa politique de recours à l'alternance avec pour objectif, défini dans son Contrat de Génération, d'embaucher chaque année 30% de collaborateurs « juniors »
- Se donner la possibilité de recourir au recrutement externe pour les emplois en tension
- Accompagner les fins de parcours professionnels
- Déployer un plan d'acquisition des compétences numériques
- Atteindre la parité et l'égalité professionnelle Femme/Homme au niveau de l'entreprise
- Assurer le respect des objectifs en matière de diversité et d'égalité de chances fixés dans l'« accord en faveur de l'égalité professionnelle entre les Femmes et les Hommes » du 28 avril 2014 et dans l'« accord pour la promotion de l'insertion et du maintien dans l'emploi et de l'évolution de carrière des personnels en situation de handicap au sein du groupe France Télévisions » du 16 novembre 2015.

Les parties signataires confirment leur attachement au maintien d'un emploi de qualité, utile pour l'entreprise et valorisant pour les salarié-e-s de l'entreprise jusqu'au terme de leur vie professionnelle.

### **2.1.4. Les évolutions prévisionnelles des compétences**

L'enjeu pour l'entreprise est de garantir ses missions de service public dans un environnement profondément modifié et fortement concurrencé. Elle doit ainsi démontrer sa capacité à anticiper et à s'adapter aux diverses évolutions, à renforcer son positionnement sur le marché de l'audiovisuel, à assurer une gestion adaptée et pertinente de l'emploi et à conforter ses besoins en compétences.

Aussi, les différentes évolutions principalement marquées par :

- la dématérialisation, l'automatisation et la robotisation des outils de travail

- l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché de l'édition de chaînes et l'acquisition de droits
- les nouveaux modes de consommation de l'offre audiovisuelle

L'ensemble de ces changements conduit à l'évolution ou à l'émergence de nouvelles compétences professionnelles et génère des changements du mode d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise

Le présent accord vise à doter l'entreprise des savoir-faire adaptés à la situation actuelle de l'emploi et à son évolution dans l'objectif de :

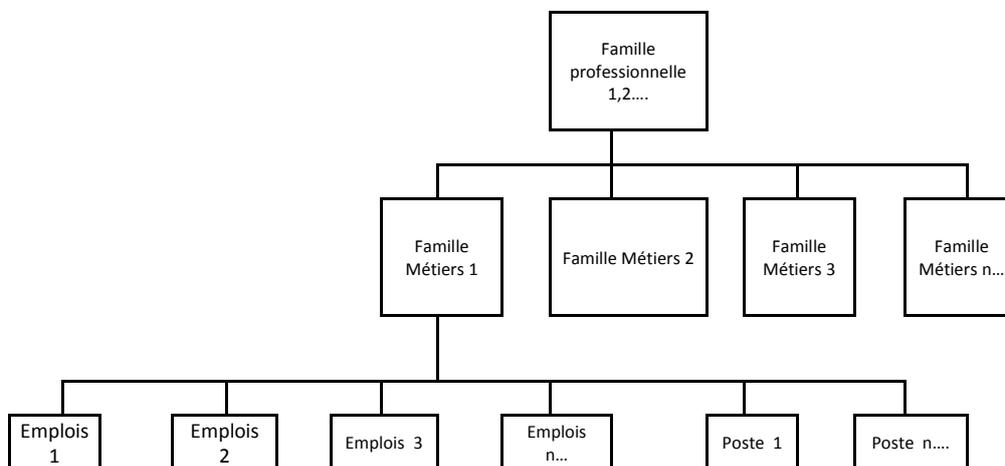
- Capitaliser sur la transmission des compétences
- Attirer et fidéliser les talents et plus particulièrement sur les métiers en tension ou émergents
- Garantir l'employabilité de ses collaborateurs-trices dans un contexte de numérisation de tous les métiers
- Réorienter ses ressources vers les emplois prioritaires au regard de ses besoins en compétences
- Encadrer la pratique ou l'expérimentation de compétences complémentaires dans le respect des textes en vigueur ou en cours de négociation

## 2.2. Les dispositifs pour connaître les Métiers et les Emplois de l'entreprise

---

### 2.2.1. La nomenclature des Métiers, Emplois et Fonctions

Les principaux emplois sont répertoriés au sein de la Nomenclature Générale des Métiers et des Emplois, dans laquelle les emplois sont regroupés par Famille Professionnelle et de Métiers et s'articulent de la façon suivante :



La nomenclature des Métiers, Emplois & Fonctions figure à l'annexe de l'accord collectif de France Télévisions, complétée dans ses avenants.

### **2.2.2. La description des emplois : le référentiel des emplois**

Le référentiel des emplois qui recense les principaux emplois est élaboré par la direction de l'Entreprise.

Les emplois des personnels techniques et administratifs de l'entreprise ainsi que les fonctions journaliste, font l'objet d'une description sous forme de fiche emploi.

La fiche emploi présente les informations suivantes :

- Intitulé de l'emploi
- Missions et activités
- Profil des compétences requises par l'emploi
- Conditions particulières d'exercice

L'ensemble des fiches emplois constitue le référentiel des emplois de l'entreprise. Il est accessible en ligne par l'intermédiaire du Portail RH, permettant aux salarié-e-s de s'informer sur les emplois, notamment quant aux principales activités et compétences requises. Il constitue la base documentaire à partir de laquelle sont publiées les offres d'emploi et sont réalisés les entretiens annuels d'évaluation.

Afin de tenir compte des évolutions des pratiques professionnelles, la réactualisation du référentiel s'effectuera de façon continue et sera partagée dans le cadre de l'Espace Métiers, Emplois et Compétences et pourra éventuellement donner lieu à une révision de la nomenclature des Métiers, Emplois & Fonctions.

### **2.2.3. L'identification des compétences : le référentiel des compétences**

Un référentiel des compétences, établi par la direction de l'Entreprise, est disponible et complète le référentiel des emplois. Il rassemble l'ensemble des compétences et leurs définitions dans un dictionnaire de compétences. Il définit également quatre niveaux génériques d'exercice des compétences (Connaître – Pratiquer – Maîtriser - Développer).

Les compétences sont organisées par champs de compétences – compétences métiers et compétences transverses.

A chaque emploi de référence sont associées plusieurs compétences métiers et/ou transverses nécessaires à la tenue de l'emploi. A chacune de ces compétences correspond un niveau d'exercice. L'ensemble des niveaux d'exercice constitue le profil type de compétences requises de l'emploi. Les conditions d'exercice de l'emploi peuvent modifier à la marge la nature et/ou le niveau d'une ou plusieurs compétences.

Ce référentiel contribue au diagnostic des compétences nécessaires pour tenir un emploi, évoluer vers un nouvel emploi ou au sein du même emploi, préparer et accompagner les parcours professionnels, favoriser la mise en œuvre et le développement des compétences, anticiper les besoins de formation et mieux adapter les recrutements et les mobilités.

Le référentiel de compétences sera enrichi de :

#### ***Compétences numériques***

Ces compétences auront notamment pour objectif de permettre à chaque collaborateur-trice, en fonction des besoins liés à l'exercice de son métier, de (par exemple):

- Savoir travailler dans un environnement numérique,
- Connaître l'environnement juridique propre au numérique,

- Traiter, exploiter et diffuser des documents numériques,
- Organiser la recherche d'information à l'ère du numérique,
- Travailler, collaborer et communiquer à l'ère du numérique.
- Ecrire pour le numérique

### ***Compétences managériales***

A travers un référentiel de compétences managériales, l'entreprise entend faire du management une fonction clairement définie impliquant la mise en œuvre de compétences propres à l'exercice de responsabilités d'encadrement.

Ce référentiel constituera ainsi le socle de référence pour la gestion des recrutements des futurs managers, des entretiens annuels d'évaluation, des entretiens professionnels, de la mobilité et des carrières de l'encadrement.

Il devra permettre de consolider, d'harmoniser et de moderniser les pratiques managériales dans un nouvel environnement impacté par la digitalisation, le renouvellement générationnel, l'organisation en mode projet et la déconcentration des niveaux de décision conduisant à un management adapté.

Le référentiel de compétences dans sa nouvelle version sera effectif au cours de l'année 2017 et fera l'objet d'une présentation dans le cadre de l'Espace Métiers, Emplois et Compétences.

#### **2.2.4. De la visibilité sur les parcours professionnels : la cartographie des aires de mobilité**

Une cartographie des aires de mobilité, élaborée par la direction de l'entreprise, sera mise à la disposition de tous les collaborateurs-trices et sera accessible sur « Intranet ». Elaborée sur la base d'une analyse comparative des compétences entre chaque emploi et complétée des mobilités observées au sein de l'entreprise, elle permettra de visualiser les passerelles possibles entre plusieurs emplois et de mesurer les écarts de compétences. Conçue comme un outil d'aide à la mobilité et à la gestion des parcours professionnels, elle permettra :

- A chaque collaborateur-trice de mieux orienter et préparer ses projets de mobilité professionnelle
- Au manager de mieux accompagner ses collaborateurs-trices dans leurs projets professionnels
- A la filière RH de mieux conseiller et accompagner les collaborateurs-trices en tenant compte des besoins de l'entreprise.

La cartographie des aires de mobilité sera effective au 1<sup>er</sup> semestre 2017 et fera l'objet d'une présentation et d'un échange dans le cadre de l'Espace Métiers, Emplois et Compétences.

### **2.3. La méthode et les instances pour anticiper les évolutions des Métiers et des Emplois**

---

Les fiches emploi et la nomenclature des métiers, emplois et fonctions doivent pouvoir évoluer dans le temps de manière à intégrer les évolutions de l'entreprise (technologiques, organisationnelles, ...) et faire émerger de nouveaux métiers ou emplois, ou ayant des conséquences sur des métiers ou emplois déjà existants.

De même, le référentiel des compétences est évolutif et doit être le reflet des compétences mobilisées par les emplois.

Ainsi, les travaux de l'Espace Métiers, Emplois et Compétences, tels que prévus à l'article ci-dessous, permettront d'évaluer les besoins d'évolution des fiches emploi, de la nomenclature et du référentiel.

Les articles suivants visent à définir un dispositif pérenne de régulation sociale d'information et d'échange avec les représentants du personnel.

### **2.3.1. L'espace Métiers, Emplois et Compétences**

#### **2.3.1.1. Missions**

Au sein de l'entreprise, un Espace Métiers, Emplois et Compétences est mis en place, conformément à l'accord d'entreprise du 28 mai 2013, afin de constituer une structure d'échanges et de discussions sur les emplois de l'entreprise et leurs évolutions.

L'Espace Métiers, Emplois et Compétences est une instance spécifique informée des évolutions ayant des incidences majeures sur la nature des emplois ou faisant émerger de nouveaux emplois.

Sa mission est de:

- Renforcer la visibilité des conséquences des évolutions sur les emplois de l'entreprise
- A partir de ces constats, proposer les adaptations nécessaires notamment en termes de formation professionnelle ou de parcours professionnels
- Répertorier les postes spécifiques ou uniques pouvant justifier une intégration comme «emplois de référence» dans la nomenclature des métiers et des emplois
- Proposer à la négociation les éventuelles évolutions de la nomenclature des métiers et des emplois sur la base des constats réalisés
- Contribuer à la définition des profils type de compétence associés aux niveaux d'expertise des emplois de référence de la nomenclature générale.

De par ses travaux, il contribue au diagnostic des emplois et des compétences tel que défini à l'article 2.3.2 ci-dessous.

Par le présent accord, les signataires se fixe pour objectif d'élargir le périmètre de l'Espace Métiers, Emplois et Compétences à la filière journaliste régie par l'accord d'entreprise du 28 mai 2013.

Afin d'asseoir son rôle d'instance de régulation sociale et pour alimenter ses réflexions en matière de mobilité et de gestion des parcours professionnels, l'Espace Métiers, Emplois et Compétences aura connaissance des informations de bilans annuels relatifs :

- Aux mobilités internes, géographiques ou professionnelles, par catégories professionnelles, par organisation, par genre et par âge
- Aux entretiens annuels et professionnels
- Aux dispositifs de mobilité
- Aux travaux de l'observatoire des métiers de l'audiovisuel.

L'Espace Métiers, Emplois et Compétences pourra également apporter sa contribution aux travaux conduits par l'entreprise portant sur les évolutions des emplois et leurs conséquences sur les emplois et les compétences.

En tout état de cause cette instance n'a pas vocation à se substituer aux instances représentatives du personnel existantes, aux organisations syndicales ni à la commission de déontologie des journalistes.

Chaque année, un suivi du présent accord sera communiqué à l'Espace Métiers, Emplois et Compétences et fera l'objet d'un compte-rendu.

### **2.3.1.2. Composition et fonctionnement**

L'Espace Métiers, Emplois et Compétences est présidé par le Directeur des Ressources Humaines de l'entreprise ou son représentant. La délégation employeur comprend notamment des représentants de la fonction ressources humaines de l'entreprise et de professionnels « métier » de l'entreprise.

Chaque organisation syndicale représentative au niveau de l'entreprise peut désigner quatre représentants choisis obligatoirement au sein du personnel de l'entreprise.

En dehors de la réunion annuelle consacrée au suivi du présent accord, il se réunit au moins une fois par an en séance ordinaire. Il peut également se réunir en séance extraordinaire à l'initiative de la direction ou à la demande de l'une des organisations syndicales représentatives au niveau de l'entreprise, en cas de circonstances qui pourraient avoir des incidences sur le contenu des emplois à l'échelle de l'entreprise.

Le temps consacré aux réunions est considéré comme du temps de travail effectif.

Chaque séance ordinaire sera précédée d'une réunion préparatoire d'une demi-journée pour une durée égale ou d'une journée pour une durée égale ou supérieure pour les représentants des organisations syndicales membres de l'Espace Métiers, Emplois et Compétences. Cette préparatoire doit nécessairement avoir lieu le jour ouvré précédant ou le jour même de la séance susvisée.

Chaque séance fera l'objet d'un ordre du jour. Les organisations syndicales auront accès aux documents nécessaires à la préparation et à la tenue des différentes réunions.

Compte-tenu des changements que vivent nos emplois, de leurs impacts sur nos pratiques professionnelles, de la nécessité de préparer les changements et d'installer une régulation sociale concertée, l'Espace Métiers, Emplois et Compétences pourra se réunir en « Ateliers Métiers » afin d'analyser les évolutions spécifiques liées à certaines familles de métiers ou à certains emplois.

### **2.3.2. Le diagnostic des emplois et des compétences**

L'entreprise entend engager une démarche d'anticipation des évolutions des métiers et des compétences, développer une analyse de l'impact notamment du numérique sur les métiers et les compétences.

Cette **démarche Métiers et Compétences**, mise en œuvre par l'Entreprise, a pour objectif de :

- Identifier la nature des impacts sur les métiers et les compétences
- Mesurer les moyens à mettre en œuvre pour accompagner les changements
- Définir les priorités en matière de politique de l'emploi et de développement des compétences
- Contribuer au développement et/ou au maintien de l'employabilité.

La démarche Métiers et Compétences consiste à élaborer un diagnostic des emplois de la nomenclature et à les répertorier selon une ou plusieurs des catégories suivantes :

<b>Emplois en tension</b>	Emplois difficiles à pourvoir, pour lesquels l'offre de compétences est réduite, ou qui nécessitent une période longue d'apprentissage.
<b>Emplois en déséquilibre générationnel</b>	Emplois qui rencontrent une problématique de déséquilibre de la pyramide des âges.
<b>Emplois en décroissance</b>	Emplois pour lesquels le nombre de postes nécessaires va sensiblement diminuer du fait des évolutions technologiques, organisationnelles ou économiques.
<b>Emplois en mutation ou émergents</b>	Emplois dont les compétences vont évoluer de façon significative ou nouveaux emplois qui nécessitent un plan d'adaptation des compétences et / ou une modification des profils recherchés.
<b>Emplois stabilisés</b>	Emplois pour lesquels aucun changement particulier n'est identifié à court et moyen terme.

Le diagnostic s'appuie sur une méthode d'analyse des métiers et emplois permettant de proposer, développer et mettre en œuvre les priorités d'action relatives aux différentes catégories d'emplois.

Cette méthode, basée sur une analyse quantitative et qualitative des emplois, tient compte :

- Du niveau d'effectif dans le métier et les emplois correspondants, selon la structure définie par la nomenclature des métiers et emplois.
- De la répartition des effectifs par genre et par âge
- De la variation des niveaux d'effectifs prévisible à moyen terme en conséquences d'évolutions technologiques, des organisations ou de phénomènes démographiques.
- Des évolutions de compétences – en nature et en niveau – requises par les emplois, et prévisibles à moyen terme en fonction d'évolutions organisationnelles, technologiques, éditoriales, règlementaires, etc.
- Du caractère stratégique de certains emplois, par exemple pour atteindre les objectifs de développement numérique.

Le diagnostic porté sur chaque emploi vise à établir une politique de ressources humaines adaptée. En effet, à chaque diagnostic correspond une politique de gestion des emplois et des compétences:

- Emplois en tension : recherche externe de compétences, anticipation des reconversions, partenariats écoles
- Emplois en déséquilibre générationnel : rajeunissement des profils, maintien dans l'emploi, accompagnement des fins de carrière
- Emplois en décroissance : non renouvellement, transformation des besoins, accompagnement à la mobilité
- Emplois en mutation : renforcement des dispositifs d'accompagnement pédagogique (formation en présentiel, e-learning, mise en situation professionnelle, tutorat, mentoring, séminaires...)

Le diagnostic de l'emploi permettra également de disposer d'une analyse quantitative d'évolution des emplois et de répertorier :

- Les emplois dont la tendance est stable
- Les emplois dont la tendance est à la hausse
- Les emplois dont la tendance est à la baisse

Le diagnostic de l'emploi constituera ainsi le cadre de référence permettant de définir les priorités de l'entreprise en matière de gestion de l'emploi et des compétences.

Il vise à préparer les collaborateurs-trices aux évolutions et à les inscrire dans une démarche de parcours professionnel.

L'Espace Métiers, Emplois et Compétences est informé du diagnostic des emplois, auquel il contribue dans le cadre de ses prérogatives.

Un premier diagnostic de l'emploi sera présenté au plus tard au second semestre 2017 constituant ainsi les fondements de la politique de GPEC de l'entreprise.

### **2.3.3. L'information des instances représentatives du personnel**

#### **2.3.3.1. Comité Central d'Entreprise**

Les travaux de l'Espace Métiers, Emplois et Compétences seront présentés chaque année au Comité Central d'Entreprise dans le cadre des informations sur l'emploi.

La direction portera une attention particulière à l'identification des emplois en décroissance et aux mesures d'accompagnement des salarié-e-s à mettre en place, afin de favoriser la mobilité interne ou la reconversion professionnelle.

Par ailleurs, les parties s'engagent à préserver la confidentialité des informations présentées au Comité Central d'Entreprise signalées comme confidentielles.

#### **2.3.3.2. Comités d'établissement**

Une information sera faite aux CE comportant la synthèse de la présentation au CCE – complétée éventuellement des aspects spécifiques à l'établissement.

### **2.3.4. L'information des collaborateurs-trices sur les évolutions des emplois**

L'entreprise s'engage à informer les collaborateurs-trices et à leur donner accès aux informations relatives au diagnostic de l'emploi leur permettant de :

- Avoir une visibilité sur l'évolution des emplois
- D'inscrire leur parcours professionnel dans le cadre de l'évolution de l'entreprise
- De maintenir leur employabilité

Les informations seront accessibles sur le portail numérique et pourront prendre également la forme de **Fiches Métiers et Compétences** présentant pour chaque famille de métier ou chaque emploi, les informations suivantes :

- Les enjeux d'évolution
- Les impacts sur les activités
- Les évolutions sur les compétences

Les fiches Métiers et Compétences constitueront, pour les collaborateurs-trices, les managers et la filière RH un recueil d'informations utiles à la conduite des entretiens annuels d'évaluation ou des entretiens professionnels.

## 2.4. L'emploi non permanent : soutenir une politique de lutte contre la précarité

### 2.4.1. Les définitions et types d'emplois non permanents

L'entreprise a recours à différents types de contrats de travail à durée déterminée conclus au regard des motifs de recours, de la nature des emplois et des activités.

Les contrats à durée déterminée de droit commun concernent les salarié-e-s engagés pour les motifs de droit commun prévus par le code du travail : en particulier, remplacement d'un-e salarié-e temporairement absent-e ou accroissement temporaire d'activité.

Le code du travail autorise le recours aux contrats à durée déterminée pour les emplois pour lesquels dans certains secteurs d'activité -dont l'audiovisuel et l'information-, il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée, en raison de la nature de l'activité et du caractère par nature temporaire de l'emploi.

La catégorie des personnels techniques dits « intermittents techniques » et « cachetiers » est régie par l'accord de branche du 20 décembre 2006 relatif aux salarié-e-s employé-e-s sous CDD d'usage dans la branche de la télédiffusion lorsqu'ils sont employés pour ce motif.

La catégorie des artistes-interprètes relève de la convention collective des artistes-interprètes employé-e-s pour des émissions de télévision.

La catégorie des personnels journalistes rémunérés à la pige est régie par la convention collective nationale de travail des journalistes (CCNTJ) et par l'accord France Télévisions du 21/09/2012 relatif au barème des piges.

### 2.4.2. La situation de l'emploi non permanent

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre Total NP	1991	1911	1558	1477	1401	1368
Taux Global NP	19.15	18.2	15.4	14.6	14.1	13.9
Objectif COM	18	18	16	16	15	
Nombre Total Intermittents et Cachetiers	1153	1100	912	877	811	759
Taux Intermittents et Cachetiers	11.1	10.5	9	8.7	8.2	7.7

Depuis plusieurs années, la politique de l'emploi conduite par la direction a consisté à intégrer progressivement au regard de ses besoins les collaborateurs-trices relevant de contrats à durée déterminée.

Dans le cadre de sa politique de l'emploi définie à l'article 2.1.3 du présent accord et de ses objectifs en matière de diversité et d'égalité des chances, la direction entend poursuivre ses efforts d'intégration.

## 2.5. La gestion des stages et de l'alternance : Préparer l'avenir

La gestion des stagiaires et de l'alternance s'inscrit dans le cadre de la politique de gestion durable de l'emploi de l'entreprise et constitue un investissement complémentaire à moyen et long terme pour préparer l'avenir. Elle permet de contribuer à l'effort national d'intégration et de professionnalisation des jeunes en entreprise. L'intégration de stagiaires et d'alternant-e-s doit favoriser l'échange et le partage des savoirs et savoir-faire entre générations.

Ces stages et contrats d'alternance relèvent d'un projet professionnel défini. L'accompagnement professionnel des stagiaires et des alternant-e-s a pour vocation de contribuer à l'acquisition et au développement de compétences et à faciliter leur intégration au sein des équipes dans l'entreprise, et leur entrée sur le marché du travail. Outre les dispositions légales, les conditions de recours aux stagiaires et aux alternants ainsi que les dispositifs dédiés s'inscrivent également dans le cadre des mesures en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de la solidarité entre les générations.

### 2.5.1. Une offre de stage et d'alternance en progression

Chaque année l'entreprise accueille environ 3 000 stagiaires, équitablement répartis entre les femmes et les hommes. 30% de ces stages relèvent de stages d'application obligatoires à l'obtention des diplômes préparés.

En 2016, l'entreprise a accueilli 172 alternants (2% des effectifs CDI de l'entreprise), soit une progression de 27% entre 2014 et 2016, se répartissant de la façon suivante :

	2016				2015				2014			
	H	F	Total	% de femmes	H	F	Total	% de femmes	H	F	Total	% de femmes
<b>Programmes</b>	2,75	<b>7,28</b>	<b>10,03</b>	73%	2,22	<b>8,02</b>	<b>10,24</b>	78%	0,61	<b>4,45</b>	<b>5,06</b>	88%
<b>Production, Fabrication, Technologie</b>	24,34	<b>23,98</b>	<b>48,32</b>	50%	28,57	<b>23,08</b>	<b>51,65</b>	45%	30,77	<b>17,36</b>	<b>48,13</b>	36%
<b>Communication, Marketing, Etudes</b>	10,59	<b>14,07</b>	<b>24,66</b>	57%	9,64	<b>16,23</b>	<b>25,87</b>	63%	7,58	<b>14,10</b>	<b>21,67</b>	65%
<b>Immobilier et Moyens généraux</b>	1,33	<b>1,70</b>	<b>3,04</b>	56%	1,24	<b>1,36</b>	<b>2,60</b>	52%	0,58	<b>0,13</b>	<b>0,71</b>	19%
<b>Gestion d'entreprise</b>	18,50	<b>29,46</b>	<b>47,96</b>	61%	19,17	<b>34,54</b>	<b>53,71</b>	64%	15,75	<b>23,63</b>	<b>39,38</b>	60%
<b>Total PTA</b>	<b>57,51</b>	<b>76,49</b>	<b>134,00</b>	57%	<b>60,84</b>	<b>83,23</b>	<b>144,07</b>	58%	<b>55,29</b>	<b>59,67</b>	<b>114,96</b>	52%
	H	F	Total	% de femmes	H	F	Total	% de femmes	H	F	Total	% de femmes
<b>Total JOURNALISTES</b>	15,04	22,27	37,30	59,69%	<b>13,48</b>	<b>17,94</b>	<b>31,42</b>	57,10%	10,03	<b>12,99</b>	<b>23,01</b>	56,44%
<b>Total PTA + Journalistes</b>	<b>72,55</b>	<b>98,75</b>	<b>171,31</b>	57,65%	<b>74,32</b>	<b>101,17</b>	<b>175,49</b>	57,65%	<b>65,31</b>	<b>72,66</b>	<b>137,98</b>	52,66%

NB : le nombre d'alternants tient compte des dates des contrats ; il est calculé au prorata sur la base d'une année pleine.

### **2.5.2. Le développement de l'alternance : une des réponses à l'évolution des emplois et des compétences**

Afin de réussir l'intégration de nouvelles compétences et le rajeunissement de ses ressources humaines et d'assurer une diversité générationnelle, l'entreprise se donne pour ambition de développer le recours à l'alternance sur l'ensemble de ses métiers et de porter ses efforts sur les métiers en tension et les métiers en déséquilibre générationnel afin de consolider ses activités.

Dans le cadre de sa politique de l'emploi, l'Entreprise souhaite faire de l'alternance un véritable dispositif de pré-recrutement.

Le nouvel accord relatif au Contrat de Génération précise les engagements de l'Entreprise pour l'emploi en alternance.

Aussi, pour répondre à son besoin de renouvellement des compétences et dans la perspective des départs prévisionnels à la retraite sur les trois prochaines années, l'Entreprise s'engage à :

- renforcer l'alternance en visant une progression régulière devant conduire à un taux de 2,5 % soit environ 250 alternants à fin 2019
- Recruter chaque année 30% de collaborateurs-trices « juniors » sur l'ensemble des recrutements en CDI. Fin 2019, un quart de ces recrutements « juniors » devra avoir été effectué parmi les candidat-e-s ayant précédemment bénéficié d'un contrat en alternance au sein de l'Entreprise.

Dans le cadre de la gestion de ses partenariats avec les écoles, l'entreprise réorientera ses priorités vers les écoles formant aux métiers identifiés en tension ou en déséquilibre générationnel et mettra en place des partenariats ou des actions privilégiées de coopération.

### **2.5.3. Les dispositifs et outils pour réussir l'intégration**

Afin d'encadrer au mieux le recrutement, la gestion et l'accueil des stagiaires et des alternants, l'entreprise dispose :

- D'une charte du stagiaire destinée à définir notamment les engagements de chacun, les principes, les droits et les conditions de recours
- De guides d'accueil et d'intégration pour les nouveaux collaborateurs-trices et les alternant-e-s, destinés au personnel RH
- D'un guide pour faciliter la gestion des contrats d'alternance, destiné au personnel RH
- D'un guide pour la promotion de l'alternance
- D'un réseau de tuteurs-trices formé-e-s
- D'un réseau d'écoles partenaires (Accords avec des Ecoles de journalisme, Partenariat via le versement de la Taxe d'apprentissage et relations privilégiées avec les écoles selon le domaine et le niveau d'études en adéquation avec les besoins de l'entreprise)

Ces informations sont mises à la disposition des collaborateurs-trices, de la filière RH et des managers sur l'intranet.

Le nouveau Contrat de Génération précise les dispositifs visant à garantir une intégration de qualité et portant notamment sur le parcours d'intégration, la mission du salarié référent et l'entretien de suivi.

## **2.6. Le travail à temps partiel**

---

L'organisation du travail à temps partiel ainsi que les conditions de mise en œuvre sont définies par l'Accord Collectif d'Entreprise du 28 mai 2013 au Livre II, Titre 2, Art. 2.1.4, pour le personnel technique et administratif, et au Livre III, Titre 3, Art.3.3.7, pour le personnel journaliste.

Ces dispositions sont complétées par les mesures en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et celles relatives à la solidarité entre les générations.

Le travail à temps partiel peut s'inscrire dans le cadre du projet professionnel ou personnel du-de la salarié-e.

Pour faciliter l'accès à une activité à temps plein, l'entreprise soutiendra la mise en œuvre de repositionnements professionnels répondant à ses besoins et cohérents avec les compétences du salarié.

Les salarié-e-s à temps partiel qui souhaitent occuper ou reprendre un emploi à temps plein dans le même établissement ou, à défaut, au sein de l'entreprise, bénéficient d'une priorité pour l'attribution d'un emploi relevant de leur catégorie professionnelle ou d'un emploi équivalent.

La priorité d'emploi concerne des postes qui sont disponibles. Les postes à pourvoir font l'objet d'une communication auprès de l'ensemble du personnel. L'ensemble des informations sur les postes ouverts est publié sur l'intranet de France Télévisions et sur les différents panneaux d'affichage de l'entreprise et disponible auprès des responsables ressources humaines. Les informations sont notamment relatives à la description du poste et aux compétences requises.

## **2.7. L'information des entreprises sous-traitantes**

---

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 sont déterminées par France Télévisions pour chaque société qui en fait la demande.

## **CHAPITRE 3 - ENCOURAGER LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

### **3.1. La formation professionnelle au service du développement des compétences**

---

#### **3.1.1. La formation professionnelle au cœur de la GPEC**

Inscrire les dispositifs de formation dans le cadre de la GPEC, concevoir la formation comme un instrument de développement tout au long de la vie professionnelle et fournir à chaque salarié-e les moyens de bénéficier d'un dispositif de formation adapté constituent autant d'opportunités de développement de l'employabilité des collaborateurs-trices.

Depuis plusieurs années, l'entreprise investit de façon conséquente dans son plan de formation. En 2015, 4.4% de sa masse salariale ont été consacrés à la formation, soit plus de 28 millions d'Euros (*taxe formation professionnelle, achats de formation, frais fixes de l'Université FTV, frais de mission des stagiaires, coûts de remplacement, salaire brut chargé des stagiaires et des acteurs formation, ...*), plus de 13 500 stagiaires (représentant plus de 5 700 collaborateurs-trices) ont été formés représentant près de 160 000 heures de formation. Plus de 6 M€ ont été consacrés aux investissements pédagogiques liés au plan de formation FTV. 27,8 heures de formation ont été consacrées en moyenne par collaborateur, soit l'équivalent de 4 jours de formation.

La formation professionnelle constitue en effet pour France Télévisions un investissement et un des leviers indispensables pour assurer sa croissance continue, renforcer sa position dans le paysage audiovisuel et numérique français et proposer une offre de qualité essentielle à la diversité et à la richesse culturelle. Elle contribue à l'épanouissement, à la consolidation des compétences et au développement durable de notre entreprise qui entend bien poursuivre et consolider ses investissements en formation.

Dans ce contexte de réforme de la formation professionnelle (loi du 5 mars 2014 et accord de branche du 27 mars 2015), d'importantes mutations et d'engagement de France Télévisions pour l'adaptation à l'emploi et le développement des compétences de ses collaborateurs-trices, la formation professionnelle représente donc un axe majeur. C'est pourquoi, l'Entreprise a créé il y a 8 ans une Université d'Entreprise et qu'elle développe, en conséquence, une offre de formation spécifique aux métiers de France Télévisions. Elle participe également à l'Observatoire des métiers de la CPNEF de l'audiovisuel qui s'est dotée d'un outil de veille et d'analyse sur l'évolution des emplois et des compétences.

Cette offre est conçue par une équipe pédagogique soucieuse d'accompagner tous les professionnels de France Télévisions, débutants ou confirmés.

Cet effort se traduit par le renforcement et le renouvellement de son offre de formation chaque année et la recherche de l'innovation, au regard des orientations et projets stratégiques, éditoriaux et technologiques de l'entreprise.

C'est pourquoi, afin de s'adapter au mieux à l'ensemble des demandes, publics, métiers, contraintes, l'Université s'est dotée d'une plateforme de Digital Learning et a développé des modules de formation à distance. Cette politique participe aussi à favoriser l'accès à la formation pour tous.

En effet, si la formation est vectrice de développement, d'ajustement, d'adaptation et de performance à France Télévisions, notre politique de formation doit apporter également aux salarié-e-s des

satisfactions professionnelles. La formation se veut l'incarnation d'un projet qui reflète à la fois les besoins de l'entreprise et ceux du/de la salarié-e. En 2015, en moyenne, 20 % du budget d'achat pédagogique ont été consacrés au financement des actions individuelles de formation des collaborateurs-trices.

Au-delà du projet d'entreprise et de ses enjeux stratégiques, la formation doit permettre à chacun d'exprimer un projet et/ou lui proposer une évolution de carrière, via des parcours professionnels et des mobilités internes.

Concilier priorités stratégiques de l'entreprise et aspirations de développement professionnel de chaque collaborateur-trice telle est l'ambition qui conduit à inscrire notre politique de formation dans une vision dynamique et prospective pour promouvoir le patrimoine de talents, de savoirs et d'expériences que représentent les salarié-e-s de FTV.

Ces priorités pourront être mises en œuvre en grande partie au travers de l'Université de France Télévisions.

### **3.1.2. Les objectifs prioritaires de la formation professionnelle**

Les parties signataires soutiennent la nécessité de mettre en œuvre une véritable démarche de développement des compétences constitutives de la qualification du salarié nécessaire à son évolution professionnelle et pouvant déboucher sur une certification dans le cas d'une reconversion professionnelle.

Cette démarche de compétences doit s'appuyer sur les politiques menées conjointement en matière d'emploi et de formation professionnelle afin d'accompagner les collaborateurs-trices tout au long de leur carrière et d'assurer l'adéquation permanente de leurs compétences et de leur projet professionnel avec les besoins et objectifs de l'entreprise.

La notion de compétences s'entend comme la capacité démontrée d'un-e salarié-e à mobiliser, dans un environnement professionnel, une combinaison – transversale ou spécifique – de connaissances, savoir-faire, aptitudes professionnelles pour réaliser les activités et exercer les responsabilités qui lui sont confiées.

Pour ce faire, la politique menée en matière de formation professionnelle tendra à répondre aux objectifs suivants :

- Garantir l'adaptation au poste de travail du collaborateur-trice
- Garantir le maintien dans l'emploi, avec une attention particulière portée aux collaborateurs-trices occupant un emploi en décroissance ou en mutation, et donc considéré-e-s comme prioritaires.
- Permettre l'adaptation permanente et anticipée des salarié-e-s aux évolutions éditoriales, technologiques et organisationnelles connues par l'entreprise et favoriser l'employabilité
- Accompagner la mobilité et le développement des compétences des collaborateurs-trices, sécuriser les parcours par le biais de modules, cursus et la co-construction de projets professionnels permettant une évolution au sein de son métier ou l'ouverture sur des métiers de la même famille professionnelle ou vers d'autres métiers en lien avec les besoins de l'entreprise
- Individualiser les parcours de formation par l'utilisation de solutions pédagogiques innovantes
- Réussir la démocratisation du numérique au sein de l'entreprise
- Favoriser une gestion intergénérationnelle des compétences

- Développer une culture et des pratiques managériales adaptées aux nouveaux enjeux de l'entreprise

### **3.1.3. L'élaboration du plan de formation professionnelle**

Le plan de formation de l'entreprise accompagne la stratégie à trois ans de l'entreprise. Il est conçu à partir de l'analyse des principaux projets des secteurs d'activité en termes de :

- Besoins d'acquisition, de renforcement de compétences ou de reconversions professionnelles.
- Besoins à moyen ou long terme liés à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le plan de formation doit donc permettre à chaque salarié-e de tenir son poste de travail ou son emploi, de s'adapter à ses évolutions et l'aider à maintenir sa capacité à évoluer dans son emploi ou dans un nouvel emploi par la sécurisation des parcours professionnels.

Il participe au développement des compétences et des qualifications des salarié-e-s de France Télévisions et s'inscrit dans le cadre des règles et dispositifs définis par l'entreprise permettant un traitement et un accompagnement équitables.

Le plan de formation permet de piloter les actions de formation :

- Stratégiques et/ou transversales à toute l'entreprise résultant de ses orientations stratégiques (la dématérialisation, la convergence des outils, le numérique, les politiques managériales et de ressources humaines, la promotion de la diversité, la prévention des risques, le développement de la santé et de la qualité de vie au travail, le digital learning, la politique de formateurs-trices internes, les accords d'entreprise .....)
- Collectives propres à un même collectif de travail ou de métier au sein d'une même Direction
- Individuelles propres à un collaborateur-trice pour l'acquisition, le renforcement ou le développement de ses compétences

Le plan de formation comprend ainsi selon la Loi deux catégories d'actions de formation :

- Les actions d'adaptation au poste de travail et celles liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi dans l'entreprise (catégorie 1) qui relèvent des obligations de l'employeur. Elles sont organisées pendant le temps de travail pour une mise en situation dans la fonction actuelle du collaborateur (ici et tout de suite) ou pour une mise en situation ici et bientôt.
- Les actions de développement des compétences (catégorie 2) sont généralement des actions de formation individuelles pour une mise en application plus tard et/ou sur un autre poste. Elles vont au-delà de l'obligation de l'entreprise qui peut les proposer dans certains cas. Ces actions portent sur le développement de compétences allant au-delà de la qualification professionnelle du-de la salarié-e. Elles lui permettent d'acquérir de nouvelles compétences dont la mise en œuvre n'est pas requise dans le cadre du poste de travail qu'il-elle occupe ou de l'emploi qu'il-elle tient. Ces compétences pourront être utiles au-à la salarié-e dans le cadre d'un changement de poste ou d'évolution professionnelle. Ces actions doivent faire l'objet d'un accord écrit fixant les engagements de l'entreprise vis-à-vis du-de la salarié-e et du-de la salarié-e vis-à-vis de l'entreprise.

Les actions de formation relevant du plan de formation se déroulent sur temps de travail. Toutefois, à titre exceptionnel, les actions de catégorie 2 peuvent se dérouler hors temps de travail, sous réserve d'un accord écrit entre le-la salarié-e et l'entreprise. Dans ce cas, la durée de formation est limitée à 80h/an et donne lieu au versement par l'entreprise de l'allocation formation lorsqu'elle a lieu tout ou

partie en dehors du temps de travail. L'employeur et le-la collaborateur-trice prennent, avant le départ en formation, des engagements mutuels.

France Télévisions s'engage à étudier prioritairement la situation des collaborateurs-trices ayant suivi une formation de catégorie 2, de surcroît s'ils sont sur un emploi en décroissance pour leur permettre d'accéder en priorité à des fonctions ou missions disponibles correspondant aux connaissances acquises.

La catégorisation permet d'orienter les ressources en fonction des besoins en formation identifiés dans le cadre de la GPEC.

Depuis 2013, l'entreprise porte une attention particulière vis-à-vis des salarié-e-s non formé-e-s et entend poursuivre ses efforts afin de leur permettre un accès prioritaire à la formation et ainsi répondre aux conditions à 6 ans de la garantie d'accès à la formation. Un bilan annuel sera spécifiquement présenté en Commission Emploi-Formation.

L'Entreprise proposera à chaque salarié-e de suivre au moins une formation de catégorie 1 tous les 3 ans.

Au regard des acteurs de la formation dans l'entreprise, chacun dispose d'un rôle clairement identifié:

- L'entreprise, par l'intermédiaire du management et de la fonction RH, garantit l'adaptation au poste de travail ou l'évolution ou le maintien dans l'emploi. Elle peut participer aussi au développement des compétences du collaborateur-trice et dans ce cas établir un accord écrit fixant les engagements de l'entreprise vis-à-vis du salarié
- Les salarié-e-s formulent, dans le cadre des entretiens annuels d'évaluation et des entretiens professionnels et en concertation avec leurs managers et les acteurs RH, les besoins en formation au regard de leur poste, de leur emploi et de leurs perspectives. Acteurs de leurs parcours professionnels, ils peuvent mobiliser les dispositifs individuels de formation (CPF, CIF, VAE, BdC ...) pour toute action dépassant les missions de l'employeur dans le cadre du plan de formation.

#### **3.1.4. Les dispositifs de formation et leur communication**

Les parties signataires entendent utiliser, au bénéfice des salarié-e-s de France Télévisions, les opportunités permettant d'articuler entre eux les différents dispositifs (Plan de formation, périodes de professionnalisation, CPF, VAE, etc.) et les sources de financement de la formation professionnelle continue notamment via son Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) pour optimiser l'investissement en formation de France Télévisions.

Cette articulation entre les différents dispositifs de formation existants a notamment pour objet de favoriser le développement des compétences tout au long de la vie professionnelle au moyen d'une co-construction du parcours de formation et de professionnalisation entre le-la salarié-e et l'entreprise.

Cette co-construction doit d'une part, permettre à l'entreprise de trouver les adéquations nécessaires entre ses besoins et les compétences de ses salarié-e-s, et d'autre part, permettre à chaque salarié-e de mettre en œuvre son projet professionnel en tenant compte des besoins de l'entreprise et de ses propres souhaits.

L'entreprise s'engage aussi à développer un plan de communication à destination des managers et des salarié-e-s pour :

- Réaffirmer la volonté de l'entreprise de faciliter l'accès des collaborateurs-trices à la formation
- Faciliter cet accès en faisant mieux connaître la construction du plan annuel de formation ainsi que les différents dispositifs de formation

- Développer la connaissance du fonctionnement de l'Université, son offre et son expertise
- Valoriser l'offre de formation que ce soit en présentiel à l'université, sur site en délocalisé ou en e-learning
- Renforcer le réseau des FOR (formateurs-trices internes), leur recrutement en lien avec les besoins de l'entreprise et leur professionnalisation continue
- Identifier les acteurs de la formation professionnelle au sein de chaque entité contribuant à l'élaboration et au suivi du plan de formation annuel et mieux communiquer auprès de la filière RH.

Les axes de communication porteront sur :

- L'élaboration du plan de formation annuelle
- L'offre de formation
- L'accès à la formation
- Le réseau formation

Les actions de communication interne mises en place s'appuieront notamment sur :

- L'intranet : création d'une rubrique « ME FORMER » sur Intranet
- La lettre Repères : lettre aux managers avec focus sur le rôle du manager et de la RH dans la formation des collaborateurs
- Des push d'actualité à l'ensemble des collaborateurs à des moments clés de l'année où comment demander une formation dans le cadre de l'entretien annuel (conseils pour définir son besoin, lien vers le catalogue de l'offre), rappel du circuit (manager, RH, responsable formation), lien vers la rubrique « ME FORMER » de l'Université sur Intranet

### **3.1.5. L'innovation pédagogique pour un meilleur accès à la formation**

L'entreprise assure la mise en œuvre des moyens facilitant l'accès à tous les collaborateurs-trices des dispositifs liés à la formation professionnelle et au développement des compétences.

L'Université d'Entreprise conçoit des enseignements adaptés aux besoins et orientations stratégiques, organise leur mise en œuvre et met à disposition de chaque salarié-e l'offre de formation, qui le-la concerne, structurée par métiers directement accessible via les portails numériques.

Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication transforme et diversifie les méthodes d'apprentissage. Les contenus comme les expériences pédagogiques se diversifient et s'enrichissent.

Afin de renforcer l'accès à tous à la formation, l'Université d'Entreprise entend jouer un rôle clé dans l'expérimentation et la dissémination de ces nouvelles pratiques pédagogiques qui s'illustrent au travers du :

- Digital Learning : formations en ligne via la plate-forme de l'e-université
- Blended Learning : formations en présentiel et à distance
- Classes Virtuelles : formations collectives à distance et en simultané avec des fonctionnalités renforçant l'interactivité pilotées par un animateur
- Tutoriels

L'ambition est désormais d'intégrer plus systématiquement une pédagogie multi modale mieux adaptée aux besoins des stagiaires en termes d'interactivité et de communautés d'apprenants.

Il est rappelé que les formations en digital learning lorsqu'elles sont prescrites dans le cadre du plan de formation doivent être planifiées et suivies par les stagiaires sur leur temps de travail.

### **3.1.6. Des publics prioritaires pour répondre à la politique de l'emploi, pour garantir une égalité des chances et contribuer au bien vivre au travail**

Au-delà des dispositions légales, la politique de l'emploi et la politique sociale de l'entreprise déterminent les publics prioritaires en matière de formation professionnelle.

L'Entreprise engage ses managers et ses responsables RH à avoir une attention particulière aux publics prioritaires visés ci-dessous sans que l'ordre de cette énumération soit considéré comme préférentiel :

- Les salarié-e-s dont l'emploi est menacé dans un objectif de mobilité ou de reconversion, emplois en décroissance, ou les salariés relevant d'emplois en mutation
- Les salarié-e-s dont les compétences sont insuffisantes au regard de l'évolution des technologies et/ou de l'organisation du travail
- Les salarié-e-s qui comptent vingt ans d'activité professionnelle, ou âgé-e-s d'au moins 45 ans et disposant d'une ancienneté minimum d'un an de présence dans l'entreprise, avec une priorité pour les salarié-e-s âgés de 50 ans et plus
- Les femmes qui reprennent leur activité professionnelle après un congé maternité ou aux hommes et aux femmes après un congé parental ou d'adoption
- Les salarié-e-s ayant interrompu leur activité professionnelle pour s'occuper de leurs enfants, de leurs conjoints ou ascendants en situation de dépendance
- Les salarié-e-s reprenant leur activité professionnelle après une absence continue de longue durée pour maladie ou accident
- Les salarié-e-s ayant exercé un mandat électif en dehors de l'entreprise ou délégataire ouvrant droit au retour du - de la - salarié-e dans l'entreprise
- Les salarié-e-s reconnu-e-s définitivement inaptes par le médecin du travail à occuper un poste correspondant au dernier emploi occupé
- Les salarié-e-s reconnus handicapés par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH)

A l'occasion des entretiens annuels et des entretiens professionnels, une attention particulière à l'égard de ces publics portera sur :

- L'utilisation effective des moyens de formation par ces salarié-e-s,
- L'élaboration de parcours de formation personnalisés avec des moyens spécifiques (nature et durée)

### **3.1.7. Le tutorat et la transmission des savoirs pour valoriser les compétences**

Pour capitaliser au maximum sur les savoirs détenus par l'entreprise, en veillant à inscrire cette compétence dans les parcours professionnels des salarié-e-s concerné-e-s, l'entreprise continuera à maintenir la dynamique propice aux apprentissages et à s'appuyer sur les soutiens métiers, formateurs-trices occasionnel-le-s internes, référents métiers ou outils pour poursuivre la professionnalisation des collaborateurs-trices favorisant ainsi une bonne articulation entre formation, accompagnement individuel et mise en pratique.

Pour permettre à ces différents acteurs d'exercer leur rôle dans de bonnes conditions, l'entreprise veillera à doter chacun des moyens nécessaires à l'accompagnement de ceux dont il a la charge : formation, identification des compétences développées dans les parcours professionnels, développement de communautés, outils....

***Tuteur-trice et Maître d'apprentissage***

Les missions des tuteurs-trices et des maîtres d'apprentissage sont notamment les suivantes :

- Accueillir, informer et guider les stagiaires, les alternant-e-s, les apprenti-e-s ou les nouveaux salarié-e-s
- Organiser leur activité dans l'entreprise et contribuer à l'acquisition des savoir-faire professionnels
- Assurer la liaison avec les services en charge de la formation professionnelle dans l'entreprise et/ou les organismes chargés des actions d'évaluation, de formation et d'accompagnement à l'extérieur de l'entreprise

L'entreprise entend faire de la transmission intergénérationnelle des compétences un enjeu fort de sa politique de développement des compétences dont les modalités font l'objet d'un texte spécifique dans le cadre du Contrat de Génération.

Il est rappelé que le temps consacré à l'exercice du tutorat est fixée à minima à 10% du temps de travail sur l'année. Ce temps sera réparti selon les exigences liées à l'exercice de la mission.

La transmission des compétences permet de garantir la continuité de nos savoir-faire internes et de développer une culture du tutorat visant à favoriser l'acquisition de nouvelles compétences par les nouveaux salarié-e-s et à valoriser celles des salarié-e-s ayant une expérience reconnue.

La complémentarité des connaissances et des expériences entre les générations est propice à une meilleure intégration et au développement de l'esprit d'équipe.

Le tutorat est déjà mis en œuvre au sein de l'entreprise qui dispose d'un réseau de 175 tuteurs-trices. Afin de garantir un tutorat de qualité pour les nouveaux entrants et une perspective de développement des compétences pour les tuteurs-trices, une formation est d'ores et déjà dispensée.

L'entreprise poursuivra sa démarche et étendra son réseau de tuteurs-trices ou de maîtres d'apprentissage notamment sur les métiers en déséquilibre générationnel et s'engage à ce que tous les tuteurs-trices ou maître d'apprentissage disposent des connaissances leur permettant d'assurer leur mission.

La sélection des tuteurs-trices et des maîtres d'apprentissage sera assurée par la fonction RH en lien avec le manager. Elle consistera à identifier et valider les aptitudes et la motivation des candidat-e-s à l'exercice de la fonction. Le-La RH effectuera un suivi de la mission qui leur est confiée.

L'entreprise rappelle que les tuteurs-trices et les maîtres d'apprentissage sont volontaires, que leur mission est validée par leur hiérarchie et fait l'objet d'une lettre de mission. Les critères de choix reposent sur les compétences techniques détenues par les candidat-e-s, des compétences pédagogiques et une maîtrise de l'environnement professionnel. Il-elle exerce dans sa fonction depuis au moins deux ans. Ils-elles n'exerceront leur fonction de tutorat qu'à l'égard d'un seul bénéficiaire (sauf situation exceptionnelle et temporaire).

La fonction tutorale et de maître d'apprentissage sera prise en compte dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation et de l'entretien professionnel pour l'élaboration et la valorisation des parcours de carrière des collaborateurs-trices concerné-e-s.

Depuis le 1er janvier 2017 et conformément aux dispositions du Code du Travail, l'investissement du collaborateur-trice faisant fonction de maître d'apprentissage alimentera son compte d'engagement citoyen (CEC). Ce compte pourra s'additionner à son CPF. Les heures ainsi capitalisées en 2017 seront exploitables à partir de 2018.

La durée minimale pour l'acquisition de 20 heures sur le CPF correspond à l'exercice de l'activité de maître d'apprentissage pendant une durée de 6 mois, quel que soit le nombre d'apprentis accompagnés (article D5151-14-I du Code du travail). Cette durée de 6 mois s'apprécie sur l'année civile écoulée et sur l'année précédente (article D5151-14-II du Code du travail). Il ne peut être acquis plus de 20 heures sur le CPF au titre d'une même année civile et d'une même catégorie d'activités bénévoles ou volontaires (article D5151-14-III du Code du travail).

Les heures acquises au titre du CEC sont inscrites sur le CPF dans la limite d'un plafond de 60 heures (article L5151-10 du Code du travail).

Afin de valoriser l'engagement des tuteurs-trices, l'Entreprise étend ces dispositions aux tuteurs-trices dans le cadre des contrats de professionnalisation.

### ***La politique de Formateurs-trices Internes (FOR)***

Impliquer dans la conception de ses programmes pédagogiques et dans leur mise en œuvre les acteurs de l'entreprise porteurs d'expertise et de savoir-faire constitue un des principes fondateurs de l'Université d'Entreprise de France Télévisions.

La politique FOR représente un enjeu en termes d'organisation et de management.

Elle vise également à développer les compétences transverses de transmission et d'accompagnement des transformations : favoriser le décloisonnement, l'ouverture et la transversalité au sein de l'entreprise, contribuer à la capitalisation des connaissances et des savoir-faire, participer à l'accompagnement du changement, porter et véhiculer la culture d'entreprise ...

Pour cela, l'entreprise s'engage à :

- Réaliser une cartographie des publics FOR et les labelliser
- Revoir les conditions de recrutement et gérer un vivier de formateurs-trices internes au regard des besoins : mise en place d'un « Comité FOR » piloté par l'Université
- Organiser des campagnes de mobilisation ou de sensibilisation en anticipant les grands projets pour combler des manques autour de certaines compétences, expertises ou métiers
- Identifier en début d'exercice les principaux projets actés au plan de formation nécessitant de faire appel à des ressources internes
- Rédiger un projet de charte précisant missions, typologie des activités, conditions d'exercice de celles-ci, devoirs et engagements de chaque partie
- Maintenir l'expertise des formateurs-trices internes via la formation
- Assurer un meilleur suivi de l'activité des formateurs-trices

Enjeu de politique RH en termes de développement professionnel, la politique FOR représente un axe de développement du capital humain de l'entreprise par la valorisation d'expertises et de savoir-faire et la valorisation de compétences en transmission des savoirs.

## **3.2. L'acquisition de compétences complémentaires**

---

### **3.2.1. Définition de la notion de compétence complémentaire**

La mise en œuvre d'une Unité de Compétence Complémentaire s'entend principalement comme la faculté, d'exercer des tâches relevant d'activités connexes ou complémentaires à son emploi de référence. Les activités exercées peuvent alors relever de plusieurs emplois dans la mesure où ces activités, soit concourent à l'exercice d'une même mission, soit présentent des caractéristiques analogues.

Ces activités complémentaires se définissent comme une ou plusieurs "Unités de Compétences Complémentaires" s'ajoutant aux activités relevant de l'emploi habituellement exercé par le professionnel.

La notion d'"Unités de Compétences Complémentaires" est distincte de la notion de progression dans la maîtrise de l'emploi ou d'évolution propre liée à l'exercice de l'emploi.

### **3.2.2. L'identification des besoins et modalités de mise en œuvre**

Les évolutions technologiques, le numérique et les choix d'organisation du travail qui en découlent ont notamment pour effet de « revisiter » les frontières entre les métiers. La mise en œuvre de compétences complémentaires vise à répondre pour partie aux évolutions prévisionnelles des compétences telles que définies à l'article 2.1.4 du présent accord.

Tout en préservant la spécificité de chacun des métiers, et en référence à l'accord collectif d'entreprise du 28 mai 2013, la mise en œuvre de compétences complémentaires contribue à :

- Accompagner les transformations de l'entreprise en permettant aux salarié-e-s d'accroître leurs compétences compte tenu notamment des évolutions des métiers et des emplois
- Favoriser le développement de passerelles entre les familles d'emplois et de parcours de carrière
- A réaliser l'adéquation ressources-besoins en favorisant l'acquisition et le développement de compétences

Le besoin en compétences complémentaires est évolutif et doit faire l'objet d'une actualisation régulière. L'entreprise entend encadrer leur mise en œuvre. Pour ce faire, elle a d'ores et déjà engagé des négociations qui ont pour objectif de définir la liste des compétences complémentaires pratiquées, les modalités de mise en œuvre, les conditions d'exercice ainsi que les modalités de rémunération.

Aussi, afin de réaliser au mieux l'adéquation ressources-besoins en tenant compte des besoins au plus près du terrain, les négociations portant sur les compétences complémentaires se tiennent au niveau de chaque périmètre de l'entreprise :

- Direction de l'information nationale
- Direction de la fabrication
- Direction France 3
- Direction France Ô Outre-mer 1<sup>ère</sup>

Une négociation globale au niveau de l'entreprise viendra consolider l'ensemble des négociations intermédiaires. Elle devra inclure l'ensemble des emplois et des fonctions de l'entreprise et définir également les modalités d'actualisation régulière des besoins en compétences complémentaires.

## **CHAPITRE 4 - ACCOMPAGNER LA MOBILITE INTERNE ET LE DEVELOPPEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS**

Par le présent accord, l'Entreprise entend mettre à la disposition des salarié-e-s les moyens et les dispositifs mobilisables leur permettant d'élaborer un projet de carrière tout au long de leur parcours professionnel.

Pour ce faire, il convient d'identifier et de définir :

- le rôle de chaque acteur dans la construction d'un projet professionnel
- les dispositifs pour soutenir et accompagner la mobilité interne
- les moyens pour préparer et construire un projet professionnel
- les apports pédagogiques pour réaliser un projet professionnel

### **4.1. Les acteurs dans l'accompagnement des parcours professionnels**

#### **4.1.1.1. Les collaborateurs-trices**

Les collaborateurs-trices sont les acteurs de leur développement professionnel. Ils établissent des projets de trajectoires professionnelles en cohérence avec leurs aspirations, leurs compétences, les évolutions des métiers et les besoins de l'entreprise.

Pour cela, ils-elles :

- Sont informé-e-s des opportunités de l'entreprise
- Sont encouragé-e-s à s'impliquer dans leurs formations et la construction de leur parcours professionnel et à s'approprier les changements et les évolutions au sein de l'entreprise.

L'entreprise poursuivra le développement de ces dispositifs d'accompagnement des parcours professionnels afin que chaque collaborateur-trice soit mieux informé-e et préparé-e au changement.

#### **4.1.1.2. Les professionnels des Ressources Humaines**

Les professionnels des Ressources Humaines sont les premiers interlocuteurs des collaborateurs-trices et agissent en support et en conseil pour les accompagner dans la réflexion et la construction de leur projet professionnel. Ils leur fournissent les informations nécessaires à une bonne compréhension des métiers, des compétences attendues et des possibilités offertes par l'entreprise. Ils adoptent une approche de conseil et analysent la pertinence des dispositifs de formation au regard des besoins en formation. Ils assurent également le lien entre les collaborateurs-trices et les managers

Dans leur démarche d'accompagnement, le réseau de professionnels RH (en particulier les Interlocuteurs RH, RRRH, Responsable de Développement RH ou DRH) doit être en mesure d'aider le collaborateur-trice à :

- Formaliser son projet professionnel
- Faire le point sur ses compétences
- Définir ses priorités d'orientation au regard des besoins de l'entreprise
- Le cas échéant, concrétiser et présenter son dossier de candidature à la mobilité
- Préparer ses entretiens

Pour ce faire, l'entreprise entend poursuivre la professionnalisation des équipes Ressources Humaines dans le domaine de l'accompagnement des parcours professionnels et de la ligne managériale.

#### **4.1.1.3. Les managers**

Les managers ont pour mission de contribuer à l'accompagnement des projets professionnels de leurs collaborateurs-trices.

A travers les différents dispositifs mis en œuvre par l'entreprise et de par leur responsabilité managériale, ils assument un rôle de développeur de compétences, sont impliqués et responsabilisés dans la réussite de la politique de l'emploi (GPEC) et doivent contribuer à la qualité et aux conditions de travail.

A ce titre, le manager devra être en capacité de :

- Constituer et animer une équipe en tenant compte des objectifs de l'entreprise
- Maintenir et développer les compétences des collaborateurs-trices
- Accompagner le changement (organisation, technologies, process de travail, application des accords...)

L'entreprise entend s'assurer que les managers disposent des moyens pour réaliser leur mission d'accompagnement des parcours professionnels.

Pour les conforter dans ce rôle, l'entreprise poursuivra et enrichira l'accompagnement managérial en vigueur dans son volet gestion et développement des compétences notamment sur les thématiques liées à la conduite d'entretiens et à l'évaluation des compétences.

Ce cursus pédagogique sera proposé à tout nouveau manager dans l'année de sa prise de fonction et devra lui permettre de :

- Connaître les dispositifs d'accompagnement pédagogique pour développer les compétences de ses collaborateurs-trices
- Promouvoir et contribuer à la mobilité comme facteur d'évolution professionnelle
- Savoir conduire les entretiens annuels et évaluer les compétences

Dans une démarche de professionnalisation, l'entreprise mettra en place un processus spécifique de sélection des nouveaux managers basé sur l'identification des aptitudes managériales et renforcera ses dispositifs de soutien et d'accompagnement par le développement de prestations de coaching prioritairement dédiées aux managers.

L'Entreprise s'engage à ce que, au terme de l'accord, chaque manager ait bénéficié d'un accompagnement pour l'exercice de sa fonction managériale.

#### **4.1.1.4. L'Université d'Entreprise**

L'Université d'Entreprise, par la construction d'une offre de formation renouvelée, participe à l'identification et à l'anticipation des évolutions des métiers. La loi du 5 mars 2014 renforce la garantie d'un accès de tous à la formation et réaffirme l'objectif de contribuer à la sécurisation des parcours professionnels. L'offre de formation de l'Université est dans une obligation d'évolution permanente pour répondre aux exigences nouvelles de qualité et de certification.

**Afin d'aider tous les acteurs** dans l'accompagnement des parcours professionnels, l'entreprise met à leur disposition via son portail numérique l'ensemble des documents nécessaires (guides pédagogiques, supports méthodologiques, notes d'informations...).

Les dispositifs définis ci-après sont de nature à répondre aux engagements de l'entreprise.

## **4.2. Les ressources numériques au service des parcours professionnels**

---

L'intranet donne accès à l'information sur les métiers et les emplois :

- Nomenclature générale des métiers et des emplois.
- Fiches Emplois, permettant de connaître les contenus de l'emploi (missions et activités principales, etc.), les compétences requises, les parcours d'accès à l'emploi, les passerelles et aires de mobilité à partir de cet emploi.
- Synthèse des travaux de l'Espace métiers, emplois et compétences, avec notamment les évolutions prévisibles concernant les métiers et emplois.
- Glossaire et définitions permettant de faciliter la compréhension des informations mises à disposition des salarié-e-s.
- Informations complémentaires sur les dispositifs de formation et de développement des compétences (CPF, CIF, période de professionnalisation, etc.)
- Offres d'emplois disponibles
- Outils d'aide à la mobilité (construire un CV, une lettre de motivation, passeport mobilité, ...)
- Guides de préparation aux entretiens annuels
- Catalogue de formation de l'entreprise dont celui de l'Université

### ***Une plateforme numérique au service de la mobilité et des parcours professionnels***

Afin de dynamiser et de fluidifier la gestion des parcours professionnels et de faciliter l'accès à l'information, l'entreprise se donne pour objectif d'instaurer une gestion entièrement numérisée et interactive des demandes de mobilité. A cet effet, le lancement de ce projet est initié dès 2017.

Ce nouvel outil devra permettre aux salarié-e-s d'accéder à toute information leur permettant de préparer leur projet professionnel, de déposer leur candidature sans postuler obligatoirement à une offre et d'alimenter une « CV thèque » consultable par les professionnels RH.

## **4.3. Le soutien à la mobilité**

---

### **4.3.1. Les enjeux de la mobilité et les principes de gestion**

En 2016, 61% des postes pourvus ont fait l'objet d'une mobilité interne.

France Télévisions est résolue à faire de la mobilité professionnelle un axe fort de sa politique de développement des ressources humaines en réponse aux évolutions de l'emploi et des compétences observées.

En effet, la mobilité est à la fois le moyen de réaliser les adaptations d'organisation, de développer et conserver les compétences spécifiques, d'offrir aux salarié-e-s des perspectives de carrière valorisant l'engagement et l'expérience, de contribuer à la préservation de l'emploi dans un contexte de pression économique accrue.

Une mobilité professionnelle nécessite des dispositifs qui incitent à la mobilité, la facilitent et la valorisent. Les dispositions décrites ci-après ont été convenues en réponse à ces enjeux et principes.

Toute démarche de mobilité, qu'elle résulte de l'initiative du collaborateur-trice dans le cadre d'un projet professionnel ou qu'elle résulte de l'initiative de l'entreprise dans le cadre de sa politique d'adéquation de ses besoins avec ses ressources, repose sur des principes qui engagent les acteurs sur :

- La communication sur les opportunités d'emploi offertes, les accompagnements envisagés et sur les données relatives au parcours professionnel et motivations des candidat-e-s

- Le traitement des candidat-e-s qui repose sur des critères professionnels définis identiques pour tous
- L’implication des acteurs de la mobilité : les professionnels RH qui apportent le conseil et l’appui pour favoriser la mobilité, les managers qui prennent part au processus de mobilité, les collaborateurs-trices qui s’engagent dans leur mobilité
- La définition d’un projet professionnel réaliste au regard des besoins et des disponibilités de l’entreprise
- La confidentialité des informations relatives au parcours professionnel des collaborateurs-trices
- Le respect du processus en matière d’information sur le comblement de poste tel que prévu à l’article 2.1.2 relatif à la bourse de l’emploi de l’accord d’entreprise du 28 mai 2013.

#### **4.3.2. Les dispositifs de la mobilité interne**

La mobilité professionnelle et/ou géographique est un des moyens pour réussir la GPEC :

- Elle répond aux besoins de l’entreprise en matière d’emploi
- Elle facilite les évolutions de carrière et le développement des compétences
- Elle répond aux aspirations professionnelles des salarié-e-s

La mobilité géographique consiste à exercer le même type d’activité, dans la même qualification mais dans un lieu de travail différent entraînant un changement de résidence.

La mobilité professionnelle correspond à un changement d’emploi ou de poste, le salarié doit alors faire appel à des compétences qu’il n’exerçait pas auparavant ou qu’il exerçait différemment.

La mobilité interne est une mobilité professionnelle et/ou géographique au sein de l’entreprise France Télévisions.

La mobilité peut se faire sur un emploi de niveau équivalent (mobilité horizontale) ou de niveau supérieur (mobilité verticale).

Les différentes mobilités sont parfois cumulables.

##### ***4.3.2.1. Une bourse de l’emploi et des missions accessibles partout et par tous***

La publication des offres d’emploi au sein de l’entreprise est la garantie d’une bourse de l’emploi et des missions transparente assurant l’égalité de traitement.

L’ensemble des informations sur les postes ouverts est affiché sur l’intranet de France Télévisions, est disponible auprès des responsables ressources humaines et fait l’objet d’un affichage sur les panneaux d’information prévus à cet effet situés dans les différents établissements de l’entreprise.

Les informations sont notamment relatives à la description du poste et aux compétences requises.

Les postes réservés au repositionnement de salarié-e-s prioritaires - *ceux occupant des emplois en décroissance ou ceux concernés par des adaptations d’organisations* - suivront le même processus d’information et porteront une mention spécifique permettant de les identifier.

Afin de garantir une pleine connaissance de l’ensemble des postes à pourvoir, l’entreprise s’engage à diffuser tous les postes disponibles à pourvoir notamment :

- A durée indéterminée
- A durée déterminée (mission, renfort, détachement...)

- Dans le cadre d'une offre de permutation entre deux collaborateurs-trices
- En vue d'une reconversion professionnelle

Toutefois, certains postes ne sont pas publiés car destinés :

- Au repositionnement de salarié-e-s dans le cadre d'un maintien dans l'emploi
- A la mise en place d'un projet professionnel identifié et déjà initié par l'entreprise dans une démarche spécifique

#### **4.3.2.2. Un processus de candidature et de sélection renforcé**

Chaque salarié-e intéressé-e pourra se porter candidat-e, via l'intranet, en transmettant son CV et sa lettre de candidature au service RH mentionné sur la publication de poste.

Il-elle devra respecter le délai de remise de candidature, les dossiers reçus après ce délai ne pouvant être acceptés.

A compétences égales, la priorité sera donnée aux candidat-e-s des salarié-e-s des catégories prioritaires notamment ceux définis dans le cadre de la politique de diversité et égalité des chances de l'entreprise.

Afin de répondre aux besoins de mobilité interne et de permettre le renouvellement des compétences et le rajeunissement de la pyramide des âges, l'entreprise se fixe pour objectif de maintenir un équilibre entre les mobilités et les recrutements externes conformément aux objectifs prioritaires de la politique de l'emploi définis au point 2.3.

Dans le cadre d'un partenariat RH-Managers, l'entreprise met en place les dispositifs de sélection recouvrant a minima un entretien avec le professionnel RH et le manager en charge du poste à pourvoir. A ce titre, elle s'engage à développer les formations à l'entretien de recrutement pour les managers et la filière RH et entend renforcer progressivement ses outils de sélection afin de professionnaliser la démarche.

Pour certains projets de recrutements, l'entreprise pourra compléter son dispositif par la mise en place de tests de sélection adaptés.

Les suites données aux candidatures sont communiquées aux salarié-e-s au plus tard dans les deux semaines qui suivent la décision de l'entreprise.

Les salarié-e-s pourront obtenir sur demande auprès du Service RH gestionnaire des candidatures les motifs de la décision concernant leur candidature.

#### **4.3.2.3. L'intégration et l'accompagnement à la mobilité interne**

La prise de fonction intervient au plus tard dans les trois mois qui suivent la décision. Ce délai pourra être repoussé afin de tenir compte des obligations personnelles du collaborateur-trice et notamment du calendrier scolaire, si celui-ci a des enfants.

Le manager d'origine devra faciliter la mobilité de son collaborateur-trice en respectant le délai d'affectation.

L'intégration est organisée par le manager d'accueil avec l'aide de son responsable ressources humaines. Le parcours d'intégration prévoit les conditions d'accueil, de découverte de l'environnement de travail, de présentation aux collègues.

Le parcours d'intégration peut s'appuyer sur un-e tutrice/tuteur ou marraine/parrain nommé/désigné-e et chargé-e de faciliter l'intégration.

Le parcours d'intégration peut si besoin comporter un parcours de formation personnalisé d'adaptation à l'emploi.

Un bilan d'intégration au terme de 3 mois est réalisé avec le manager et/ou le responsable ressources humaines. La fonction Ressources Humaines a pour mission de s'assurer de sa bonne réalisation et d'identifier les éventuelles actions de suivi.

Afin d'harmoniser les pratiques, l'entreprise met à la disposition des professionnels RH et des managers des guides pour l'intégration accessibles depuis le portail numérique.

Dans tous les cas de mobilité interne, les éléments de rémunération, d'horaires, de qualification et de classification sont communiqués par écrit au collaborateur-trice avant la prise du poste proposé. Le cas échéant, un avenant au contrat de travail sera établi. La fonction RH qui a établi par écrit les éléments précités s'assurera de leur mise en œuvre.

La rémunération du-de la salarié-e n'est pas directement influencée du seul fait de la mobilité. Toutefois, elle fait l'objet, à cette occasion, d'un examen dans le cadre de la politique salariale.

#### ***4.3.2.4. Les aides à la mobilité géographique : passeport mobilité***

Dans les cas où la mobilité implique une mobilité géographique, l'entreprise met en œuvre des moyens logistiques et financiers dans le but de faciliter la prise de fonction des collaborateurs-trices dans leur nouveau poste.

Les aides concernent les salarié-e-s sous contrat de travail à durée indéterminée dont la mobilité entraîne un changement de résidence.

Les modalités pratiques, conditions d'application des dispositions sont décrits dans le Passeport Mobilité France Télévisions, accessible par intranet sur le Portail RH et auprès des responsables ressources humaines.

Aussi, afin de tenir compte de la diversité des mobilités mises en œuvre, l'entreprise s'attachera à :

- Différencier les accompagnements selon les types de mobilité (mutation à la demande du collaborateur-trice, affectation sur proposition de l'employeur, échange de compétences à durée déterminée)
- Renforcer la sécurisation de la mobilité géographique (période de prise en charge de frais pour validation de la mobilité, voyage de reconnaissance avec conjoint selon la nature de la mobilité, conseil dans l'accompagnement du conjoint selon la nature de la mobilité, information culturelle sur le territoire d'accueil, assurance rapatriement)
- Définir des modalités particulières liées aux mobilités entraînant une baisse d'indexation importante
- Assurer une meilleure information sur les conditions de mise en œuvre de la mobilité (réseau de correspondants mobilité, guide pratique de la mobilité, passeport mobilité)
- Porter une attention particulière aux situations de rapprochement familial des salarié-e-s de l'Entreprise

## 4.4. Les entretiens individuels

---

### 4.4.1. L'entretien annuel

L'entretien annuel est un acte important de management et de gestion des ressources humaines et constitue un espace de dialogue privilégié entre le-la salarié-e et sa hiérarchie.

L'entretien est réalisé entre un responsable hiérarchique et son collaborateur-trice direct, il permet de faire le bilan des réalisations, des objectifs et de l'activité de l'année écoulée, de définir les réalisations et les objectifs pour la période suivante, de faire le point sur la maîtrise des compétences et sur les besoins de formation, et d'échanger sur l'évolution du poste.

Il doit permettre :

- D'analyser objectivement l'adéquation entre les exigences du poste, les compétences mises en œuvre par le-la salarié-e et les moyens alloués par l'entreprise
- D'apprécier l'activité du salarié depuis l'entretien précédent
- D'identifier les besoins de renforcement de compétences et les actions de formation professionnelle à prévoir
- D'exprimer les attentes respectives pour la période à venir, d'en dégager les orientations ou les objectifs et d'identifier les actions d'accompagnement nécessaires
- De présenter et commenter auprès du salarié les décisions individuelles qui le concernent, en matière d'évolution de rémunération, promotion, positionnement dans le système de classification et reposant sur des critères professionnels.

L'entretien est conduit en référence à la fiche Emploi-Compétences et aux objectifs définis conjointement lors de l'entretien précédent.

Il s'appuie sur des critères d'appréciation que l'entreprise a définis et qui sont connus du-de la salarié-e. Ces critères correspondent au domaine d'activité et de responsabilité du salarié.

L'entretien est programmé à l'avance pour en permettre la préparation. Au cours de cet entretien, chacun est amené à exprimer son point de vue.

L'entretien est réalisé et formalisé via le système d'information RH. Le-la salarié-e peut y mentionner ses observations et le consulter librement sur l'intranet.

A l'issue des entretiens annuels, les professionnels RH organiseront avec les managers des **Rencontres de Développement Professionnel** afin notamment de :

- Organiser les projets professionnels utiles et cohérents avec les besoins de l'entreprise
- Identifier et accompagner les collaborateurs-trices en difficulté
- Prioriser les besoins en formation

Les collaborateurs-trices seront informé-e-s des préconisations les concernant.

L'entreprise se fixe pour ambition de systématiser la réalisation des entretiens annuels afin que chaque salarié-e bénéficie d'un temps d'échange approfondi au moins une fois par an avec sa hiérarchie. Pour ce faire, elle entend simplifier la formalisation de l'entretien dans le système d'information RH.

Il est rappelé que dans l'exercice quotidien de leurs responsabilités, les managers doivent effectuer des points réguliers avec leurs collaborateurs-trices en favorisant le retour sur expérience constructif et régulier tant sur les résultats, les savoir-faire et savoir-être.

### 4.4.2. L'entretien professionnel

France Télévisions considère que le développement professionnel de tous les salarié-e-s est un axe majeur de la gestion des parcours professionnels.

L'entretien professionnel, désormais inscrit dans la loi du 5 mars 2014 portant réforme de la formation professionnelle, de l'emploi et de la démocratie sociale est conduit tous les deux ans et complète l'entretien annuel.

Il offre l'opportunité à tous les salarié-e-s d'échanger sur les perspectives professionnelles et ainsi d'examiner les parcours professionnels et de définir les projets d'évolution en termes de qualification et de maintien de l'employabilité.

Il permet donc aux salarié-e-s de clarifier leur parcours professionnel, d'identifier des actions de développement à envisager et d'être pleinement acteur de leur développement professionnel.

Il est assorti d'un plan d'action faisant état des demandes professionnelles du salarié, de ses orientations à privilégier, de ses souhaits de mobilité professionnelle ainsi que le plan de développement personnalisé à mettre en place élaboré au regard des besoins et des possibilités de l'entreprise.

L'entretien professionnel est principalement réalisé par un représentant de la fonction ressources humaines et formalisé via l'intranet. Le-la salarié-e peut y mentionner ses observations et le consulter librement.

L'entretien professionnel doit également être réalisé à l'issue d'un congé de longue durée tel que prévu par la loi.

Dans le cadre de sa politique Diversité & Egalité des chances, l'entreprise prévoit l'organisation d'entretiens spécifiques (senior, congé maternité...).

Aussi, afin de simplifier l'ensemble des démarches et d'en assurer l'efficacité, l'entreprise entend mettre à disposition un seul support d'entretien s'appuyant sur l'entretien professionnel et complété des volets spécifiques tenant compte de la situation personnelle du-de la collaborateur-trice.

#### **4.5. L'anticipation des évolutions professionnelles**

---

Pour répondre à ses besoins en compétences, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences implique par ailleurs la mise en œuvre d'une démarche d'identification des compétences.

La démarche d'anticipation des évolutions professionnelles permet d'acquérir une meilleure connaissance des ressources et des potentiels humains de l'entreprise, de leurs compétences et de leurs aspirations professionnelles afin d'anticiper les évolutions de carrière et de développer les compétences correspondant aux besoins.

Cette démarche s'appuie sur la mise en place de Revues de Personnel qui ont pour objectifs:

- D'établir une cartographie des profils de compétences
- D'identifier les potentiels humains par l'analyse du niveau de maîtrise des compétences et des résultats
- De constituer des viviers pour anticiper les évolutions de l'entreprise
- De définir des actions de développement et/ou d'accompagnement incluant la mise en œuvre d'actions appropriées de formation, de bilan, de coaching, de mentoring ou de tutorat, etc.

La Revue de Personnel constitue une démarche managériale dont le cadre est fixé par les Directions des Ressources Humaines.

Elle n'a pas vocation à être systématisée et portera sur les périmètres prioritaires au regard de la politique de l'emploi de l'Entreprise.

Le dispositif, incluant la méthode, les éléments d'analyse et les périmètres concernés fera l'objet des informations auprès des instances représentatives du personnel compétentes.

A l'issue du processus, les collaborateurs-trices seront informé-e-s des éléments et des préconisations les concernant au plus tard dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation, de l'entretien professionnel ou à défaut à sa demande.

#### **4.6. L'anticipation et la gestion des fins de carrière**

---

La projection à 5 ans des ressources humaines de l'entreprise met en évidence un vieillissement accéléré de la pyramide des âges et permet d'anticiper un nombre important de départs potentiels à la retraite.

Parmi les axes forts de la politique de développement des ressources humaines qui orientent les dispositions de gestion de l'emploi et des compétences figurent:

- La transmission des compétences, notamment par des actions en faveur des salarié-e-s seniors qui contribueront au maintien de ces salarié-e-s dans l'emploi.
- Le renouvellement des compétences et la solidarité entre générations, par une politique active d'accueil de jeunes en alternance : propositions de contrats en alternance dans les domaines où la GPEC a permis de détecter des besoins à moyen et long terme (Art.2.6)

Ainsi, les partenaires sociaux de France Télévisions affirment la nécessité de renforcer les mesures en faveur des salarié-e-s seniors.

Par ailleurs, ils s'entendent pour adopter une gestion active des parcours professionnels, de transmission des savoirs et d'aménagement des fins de carrière.

Dans ce contexte, la mise en place d'un dispositif d'aménagement progressif des fins de carrière est une solution opportune déjà envisagée par le Contrat de Génération en vigueur au sein de l'entreprise.

Le nouveau Contrat de Génération a pour ambition d'améliorer les dispositifs d'accompagnement existants et de garantir leur application.

S'inscrivant dans une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, avec pour enjeu le rajeunissement de la pyramide des âges, l'intégration de nouvelles compétences, le maintien dans l'emploi et la transmission des savoirs, ce dispositif doit également sécuriser les fins de carrière et définir ainsi leurs conditions d'aménagement.

L'introduction d'un dispositif de retraite progressive légale est proposé dans ce cadre afin d'aménager de manière encore plus fluide la transition entre l'activité et la retraite du-de la salarié-e tout en donnant à l'entreprise une visibilité sur l'échéance de son départ. La retraite progressive légale est définie par la loi et permet à un-e assuré-e de cumuler provisoirement une activité à temps partiel et une fraction de ses pensions de retraite. Cette démarche est individuelle, basée sur le volontariat et est soumise à une condition d'âge, de durée d'assurance et de taux d'emploi à temps partiel.

## **4.7. Les moyens pour construire son parcours professionnel**

---

### **4.7.1. Les missions professionnelles**

Afin de diversifier les opportunités de mobilité et d'enrichir les parcours professionnels, l'entreprise offre la possibilité aux salarié-e-s d'effectuer des mobilités temporaires de courte durée prenant la forme d'un détachement au sein de l'entreprise ou dans une filiale du Groupe France Télévisions.

S'inscrivant dans le cadre d'un projet professionnel établi, les missions réalisées sous forme de détachement peuvent être proposées dans le cadre :

- D'un remplacement temporaire
- D'un remplacement dans l'attente d'un comblement de poste
- D'une période de mise en situation professionnelle avant de confirmer une mobilité ou un projet professionnel pouvant être un projet d'évolution managériale
- D'une mission de renfort professionnel permettant de faire face à un surcroît temporaire d'activité nécessitant la mobilisation rapide de compétences spécifiques
- De prestations d'expertise, d'analyse, d'études, etc.
- De la gestion d'un vivier de compétences

La durée du détachement ne peut être supérieure à un an.

La mise en œuvre du détachement est conditionnée à la signature par le-la salarié-e et l'entreprise d'une convention définissant le cadre réglementaire de sa réalisation.

Lorsque le détachement entraîne un changement de résidence temporaire, le-la salarié-e bénéficie de la prise en charge de frais de mission selon le règlementaire applicable aux missions définies par l'entreprise.

A la fin du détachement, le-la salarié-e retrouve son poste précédent.

Afin d'augmenter les opportunités de mobilité, l'entreprise entend étendre la bourse de l'emploi aux offres de missions professionnelles.

### **4.7.2. La mobilité «Permutation - Echange de compétences»**

La mobilité peut-être un facteur de développement et/ou d'élargissement des compétences des salarié-e-s. En effet, la variété des situations de travail les amène à :

- Rencontrer de nouvelles situations de travail et mettre en œuvre d'autres méthodes
- Développer leurs capacités à évoluer dans des environnements différents
- Renforcer leur autonomie dans la réalisation de leurs activités
- Enrichir leur projet professionnel

Ainsi conçue, la mobilité permet aux salarié-e-s d'appréhender les différentes composantes de leur métier, de transférer leurs compétences dans des environnements et des situations de travail différents et d'enrichir leur parcours professionnel.

C'est pourquoi, l'entreprise complète ses dispositifs de mobilité par la mise en place de mobilités professionnelles « Echange de compétences ».

Elles prennent la forme d'une permutation entre deux collaborateurs-trices exerçant, dans deux établissements différents, un emploi de même nature et requérant des compétences similaires.

La durée de la mobilité « Echanges de compétences » est fixée à trois ans et est non renouvelable. A l'échéance de la mobilité « Echanges de compétences » les salarié-e-s s'engagent, sans aucune réserve, à réintégrer leur affectation d'origine.

Lorsque la mobilité « Echanges de compétences » entraîne un changement de résidence administrative, les salarié-e-s bénéficient des dispositifs d'accompagnement à la mobilité tels que définis à l'article 4.3.2.4 (*accompagnement à la mobilité*).

La mise en œuvre de la mobilité « Echange de compétences » est conditionnée à :

- L'élaboration d'un dossier de candidature exposant les motivations
- L'analyse de la candidature par les professionnels RH et le management
- La validation du projet par les entités concernées
- La publication au sein de la /des entités concerné-e-s d'une offre « d'échange de compétences » auprès des collaborateurs occupant un emploi similaire à celui du candidat à l'échange
- La sélection du / de la candidat-e permutant-e au terme du processus d'entretien
- Un entretien de préparation à la mobilité portant notamment sur les motivations et les conditions de sa mise en œuvre
- La signature par les salarié-e-s concerné-e-s et l'entreprise d'une convention définissant le cadre réglementaire de sa réalisation

Afin d'augmenter les opportunités de mobilité, l'Entreprise étendra la Bourse de l'emploi et des missions aux offres d'échanges de compétences.

Avant le terme de la mobilité, un entretien entre le-la collaborateur-trice, le manager et le professionnel RH permettra d'établir un bilan de la mobilité.

Les salarié-e-s souhaitant prolonger leur mobilité « Echange de compétences » formuleront leur demande avec un délai de prévenance de six mois. Dès lors que la prolongation répondra à un besoin de l'Entreprise, et sous réserve de l'acceptation de l'ensemble des parties engagées, elle pourra être accordée pour une durée qui ne saurait excéder 3 ans. L'échange de compétences ne peut être renouvelé qu'une fois.

Un changement définitif d'affectation pourra également être sollicité selon les mêmes modalités que celles fixées pour la demande de prolongation.

Toute modification contractuelle requière obligatoirement l'assentiment de l'entreprise et des deux salarié-e-s concerné-e-s.

#### **4.7.3. Le mécénat de compétences**

Pouvant s'inscrire dans le cadre d'un projet professionnel, le mécénat de compétences consiste en la mise à disposition de salarié-e-s volontaires durant leur temps de travail afin de répondre à une demande de compétences émise par une association ou un établissement public.

L'entreprise entend poursuivre sa politique de mécénat de compétences par l'intermédiaire de sa fondation d'entreprise. Les offres de mécénat pourront être publiées dans la Bourse des emplois et des missions de l'entreprise.

Le mécénat de compétences pourra également s'inscrire dans une démarche volontaire de préparation à la retraite. L'accord relatif au Contrat de Génération définira les conditions et les modalités de sa mise en œuvre.

#### **4.7.4. La promotion professionnelle**

La promotion traduit un changement significatif du contenu des activités et des responsabilités exercées qui répond à un besoin de l'entreprise et à un souhait d'évolution professionnelle du-de la salarié-e.

Elle consiste à confier à un-e salarié-e des fonctions et responsabilités dans le cadre d'un emploi rattaché à une classe d'emplois ou de fonction de niveau supérieur à celui de l'emploi ou fonction qu'il-elle occupait précédemment.

Dans le cas de promotion vers des emplois comportant de nouvelles responsabilités d'encadrement, une action d'accompagnement en vue d'acquérir ou de développer des compétences de management sera systématiquement organisée pour le-la salarié-e.

#### **4.7.5. La reconversion professionnelle**

La reconversion professionnelle s'inscrit dans le cadre de la politique de l'emploi de l'entreprise et de ses besoins en compétences. Elle permet de soutenir le développement des compétences, la mobilité et les parcours professionnels des collaborateurs-trices.

La reconversion professionnelle consiste en un changement d'emploi ou de métier requérant l'acquisition de compétences différentes. Elle nécessite un effort de formation se concrétisant par le déploiement de dispositifs pédagogiques adaptés (contenus, modalités de mise en œuvre, durée).

L'entreprise définit, au regard de ses besoins et de ses moyens, le cadre général d'application. A chaque reconversion doit systématiquement correspondre un poste préalablement identifié.

Les offres pourront faire l'objet d'un appel à candidature via la Bourse de l'emploi et des missions.

Elle met en place, notamment par l'intermédiaire de son université, les dispositifs d'évaluation des prérequis et d'accompagnement pédagogiques.

Sont considérés comme prioritaires au dispositif de reconversion professionnelle, les salarié-e-s occupant des emplois en décroissance.

### **4.8. Les dispositifs mobilisables pour réaliser un projet professionnel**

Au cours de la vie professionnelle, différents dispositifs permettent de travailler à un projet professionnel et/ou de suivre une formation plus ou moins longue, à l'initiative du salarié ou à celle de l'employeur. Selon les besoins, le-la collaborateur-trice peut développer ou perfectionner ses compétences, obtenir une qualification, se reconvertir. Les objectifs et modalités des dispositifs légaux rappelés ci-dessous, visent à améliorer l'accompagnement des parcours professionnels.

#### **4.8.1. Le congé de bilan et le bilan de compétences**

Le Bilan de Compétences permet à un-e salarié-e de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation. Réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise, selon des étapes bien précises, il s'inscrit dans deux cas de figure :

### **1- Le congé de bilan de compétences**

A l'initiative du salarié dans le cadre d'un congé spécifique, l'entreprise pourra toutefois aider le collaborateur à monter son dossier de bilan auprès de l'OPACIF. Les conclusions de ces bilans constitueront pour les collaborateurs-trices concerné-e-s – et leurs managers et / représentant de la fonction ressources humaines, s'ils souhaitent les en informer - des éléments d'échange lors des entretiens annuels et / ou professionnels.

### **2- Le bilan de compétences**

France Télévisions entend utiliser le bilan de compétences comme outil de développement professionnel des salarié-e-s. Ce dispositif peut concourir à rendre les collaborateurs-trices acteurs/actrices de leur développement et à encourager le développement de projets professionnels.

Ainsi, un bilan de compétences pourra plus particulièrement être proposé aux salarié-e-s des catégories suivantes :

- Salarié âgé d'au moins 50 ans et/ou ayant au moins 20 ans d'expérience professionnelle, afin de réaliser un point d'étape de carrière
- Salarié de formation inférieure ou égale au niveau V de l'Education Nationale (< à BAC)
- Candidat-e à une mobilité de longue durée sur un emploi différent, sur proposition de l'employeur
- Demandeur d'une reconversion professionnelle, sur proposition de l'employeur
- Salarié occupant un emploi en décroissance

Pour les salarié-e-s de ces catégories, en cas de dépassement du forfait horaire fixé par la Loi, l'entreprise prendra à sa charge le reliquat du coût du bilan. Les conclusions de ces bilans constitueront pour les collaborateurs-trices concerné-e-s, leurs managers et les représentants de la fonction ressources humaines, des éléments d'échange lors des entretiens annuels et/ou professionnels.

Par ailleurs, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, le-la salarié-e pourra décider de mobiliser ses droits au CPF pour réaliser son bilan de compétences. Dans ce cas, le bilan est réalisé sur temps de travail avec maintien du salaire par l'entreprise. En cas de dépassement du montant forfaitaire horaire prévu par la Loi, ce dernier sera financé par l'entreprise.

### **4.8.2. La reconnaissance de la validation des acquis de l'expérience (VAE)**

La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet de faire reconnaître son expérience professionnelle ou une activité bénévole, afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle. Diplômes, titres et certificats sont ainsi accessibles grâce à l'expérience (et non uniquement par le biais de la formation initiale ou continue), selon d'autres modalités que l'examen.

France Télévisions entend encourager la VAE pour permettre aux salarié-e-s de développer leur qualification et ainsi :

- Permettre à chaque salarié-e une valorisation de ses expertises
- Favoriser la reconnaissance des efforts réalisés
- Identifier et proposer des perspectives professionnelles en rapport avec les compétences développées et les besoins de l'entreprise

- Donner une priorité d'accès à des opportunités professionnelles offertes par l'Entreprise répondant aux qualifications acquises.

Lorsqu'il est conjointement décidé par le-la salarié-e et sa hiérarchie, le dispositif de VAE s'intègrera à chaque fois que possible à une période de professionnalisation.

Un entretien avec un professionnel RH chargé de la gestion des carrières et/ou de la formation sera proposé au collaborateur-trice afin d'étudier l'adéquation entre son projet de VAE et les besoins de France Télévisions.

#### **4.8.3. La période de professionnalisation**

Les périodes de professionnalisation ont pour objet de favoriser, par des actions de formation alternant enseignements théoriques et pratiques, le maintien dans l'emploi des salarié-e-s en contrat à durée indéterminée.

L'entreprise affirme l'ambition de faire des périodes de professionnalisation un des outils de gestion positive et anticipée de l'évolution professionnelle des salarié-e-s leur permettant :

- De prévenir les risques d'inadaptation des compétences, de favoriser le déroulement de carrière, les mobilités professionnelles et les reconversions
- De mettre en œuvre des parcours de formation visant l'acquisition d'une qualification professionnelle figurant soit au Répertoire National des Certifications Professionnelles, soit dans les classifications des conventions existant au sein des branches, soit sur une liste de qualifications professionnelles établie et révisée périodiquement par les CPNE, soit ayant un objectif de professionnalisation défini par les CPNE.
- Ou visant l'élargissement du champ professionnel de leur activité dans le respect des conventions, des accords d'entreprise et des certifications inscrites à l'inventaire.

Ainsi, afin de s'inscrire dans le cadre des fonds mutualisés et dans la limite des fonds mobilisables auprès de l'organisme paritaire collecteur agréé, les parties signataires conviennent de prioriser ce dispositif pour les actions et pour les salarié-e-s des catégories suivantes :

- Formation de salarié-e de premier niveau de qualification (inférieur au niveau V de l'Education nationale) en vue d'un renforcement de connaissances en savoirs de base (lecture, écriture, calcul) et en bureautique.
- Formation au management et à la gestion des ressources humaines pour tout manager de proximité (adaptation, approfondissement, etc. selon les profils et expériences), incluant nécessairement un module relatif à l'entretien annuel et/ ou professionnel.
- Formations d'adaptation suite à mobilité, reconversion, promotion, etc.
- Formation aux compétences complémentaires dans le cadre des dispositifs mis en place par l'entreprise
- Parcours de formation individualisé, pour les salarié-e-s suivant une formation de 70 heures ou plus (à l'exception des actions permettant aux travailleurs de faire valider les acquis de leur expérience, des formations financées dans le cadre de l'abondement du compte personnel de formation (CPF), des actions permettant l'accès à une certification inscrite à l'inventaire spécifique établi par la commission nationale de la certification professionnelle).

Il est rappelé que la période de professionnalisation peut s'articuler avec le Compte Personnel de Formation du-de la salarié-e quand le nombre d'heures pour la formation visée est supérieur au capital d'heures CPF du-de la salarié-e et dans le cadre des fonds mutualisés disponibles.

#### **4.8.4. Le Compte Personnel de Formation**

Conformément à la législation, le Compte Personnel de Formation est un dispositif individuel rattaché à une personne. Il permet à toute personne, dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'à sa retraite, d'acquérir des droits à la formation mobilisables et transférables tout au long de sa vie professionnelle.

L'ambition du CPF est de contribuer, à l'initiative de la personne elle-même, au maintien de son employabilité et à la sécurisation du parcours professionnel.

Il a pour résultat d'offrir à tout salarié un crédit d'heures de formation de 24 heures par an jusqu'à l'acquisition de 120 heures, puis de 12 heures par année de travail à temps complet dans la limite de 150 heures. Le nombre d'heure des salarié-e-s à temps partiel est calculé proportionnellement à leur temps de travail. Les périodes de suspension du contrat de travail suivantes sont également prises en compte pour le calcul du crédit d'heures :

- Congé maternité, paternité, accueil de l'enfant
- Congé d'adoption
- Congé de présence parentale
- Congé de soutien familial
- Congé parental d'éducation
- Absence liée à une maladie professionnelle ou accident du travail

Le CPF vise l'accroissement du niveau de qualification de chaque salarié-e et la sécurisation de son parcours professionnel. Pour mobiliser ses heures acquises, le-la salarié-e doit ainsi suivre une formation dite « éligible » à savoir :

- Une certification inscrite au RNCP, un CQP ou une certification inscrite à l'inventaire des compétences transversales et habilitations éligibles au CPF
- Un accompagnement à une validation des acquis d'expérience (VAE)
- Une action permettant l'accès au « socle de connaissances et de compétences »
- La liste des formations éligibles est accessible sur le site [www.moncompteformation.gouv.fr](http://www.moncompteformation.gouv.fr)

Ce site mis en place par le Gouvernement via la Caisse des Dépôts permet également au collaborateur-trice :

- d'enregistrer son solde DIF
- d'accéder aux informations qui le concernent (par exemple : le nombre d'heures créditées sur son compte)
- d'obtenir des informations sur les formations auxquelles il peut recourir dans le cadre du compte personnel de formation (cf les listes des formations éligibles au compte personnel de formation)
- d'avoir un premier niveau d'information sur les financements de formation.

Par principe, les actions de formation se déroulent hors temps de travail. Toutefois, le-la salarié-e peut solliciter l'entreprise pour réaliser tout ou partie des actions de formation pendant son temps de travail. Il-elle devra au préalable demander l'accord de l'entreprise sur le contenu et le calendrier dans les délais suivants :

- Au moins 60 jours avant le début de la formation si elle dure moins de 6 mois
- Au moins 120 jours dans les autres cas

Si la formation vise l'accès au socle de connaissances et de compétences ou un accompagnement à la VAE, l'autorisation préalable de l'entreprise ne porte que sur le calendrier.

Le compte personnel de formation peut être associé à d'autres dispositifs de la formation continue mis en œuvre dans l'entreprise : il peut être articulé avec la période de professionnalisation ou avec le plan de formation pour permettre au salarié d'envisager une formation plus longue et d'acquérir une qualification utile à l'entreprise.

En fonction de son budget disponible, France Télévisions entend également abonder le CPF de ses salarié-e-s lorsque la durée de la formation est supérieure au nombre d'heures inscrites au compte individuel du collaborateur-trice. Des abondements peuvent ainsi venir compléter le volume d'heures existant pour permettre la réalisation du projet de formation du collaborateur-trice. Ces heures abondées ne sont pas prises en compte pour le calcul du plafond de 150 heures. Ces abondements pourront être financés et privilégiés par France Télévisions quand la construction d'un parcours qualifiant concourt à la montée en compétences des salarié-e-s et se réalise dans le cadre plus général de la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) menée à France Télévisions.

A ce titre, sont principalement concernées les formations visant :

- L'acquisition de compétences numériques
- Le développement des compétences managériales
- Les salarié-e-s relevant d'un emploi en mutation ne disposant pas des qualifications requises qui souhaitent s'engager, via une formation éligible au CPF, dans un projet pédagogique lui permettant de maintenir ou de développer ses compétences.

Dans ce cadre, l'entreprise s'engage à développer une réelle politique d'accès au CPF, à accompagner les salarié-e-s dans leur démarche, à tout mettre en œuvre pour favoriser la coarticulation des dispositifs de formation pour optimiser l'utilisation du CPF (financement et droits au CPF des salariés).

#### **4.8.5. Le Conseil en Evolution Professionnelle**

Conformément à la loi du 5 mars 2014, le rôle du conseil en évolution professionnelle est de délivrer un accompagnement gratuit pour l'élaboration et la concrétisation des projets personnels d'évolution des salarié-e-s. Il est assuré par l'organisme collecteur agréé dont dépend France Télévisions.

Trois niveaux de services y sont instruits :

- Niveau 1 : accueil individualisé

Analyse du projet, informations territorialisées sur les tendances socio-économiques, l'emploi, les métiers, les qualifications et les formations.

- Niveau 2 : conseil personnalisé

Formalisation du projet d'évolution professionnelle, étude de faisabilité et stratégie de mise en œuvre. Cet accompagnement est adapté à la situation de la personne, à son besoin et à son degré d'autonomie.

- Niveau 3 : accompagnement à la mise en œuvre du projet

Sur la base du projet et de la stratégie, co-construction d'un plan d'actions incluant les étapes de réalisation, les actions à conduire (y compris l'éventuel parcours de formation), les prestations à mobiliser et le plan de financement.

Pour contacter un conseiller et accéder au conseil en évolution professionnelle, les collaborateurs-trices sont invité-e-s à se rapprocher de l'OPCA de branche auprès duquel France Télévisions est adhérente via son portail numérique <http://mon-cep.afdas.com>

#### **4.8.6. Le Congé Individuel de Formation (CIF)**

Le congé individuel de formation (CIF) est un dispositif permettant à un-e salarié-e de suivre, à son initiative, une formation de longue durée de son choix et préparer un examen pour l'obtention d'un titre ou diplôme à finalité professionnelle. La formation demandée n'est pas nécessairement en lien avec l'activité du salarié.

La formation peut se dérouler à temps complet ou à temps partiel, de façon continue ou discontinue.

Pour bénéficier du CIF, le-la salarié-e doit remplir certaines conditions légales et présenter sa demande d'autorisation d'absence à l'employeur, selon une procédure déterminée. Le-La salarié-e peut bénéficier, également sous certaines conditions, d'une prise en charge de sa rémunération et des frais liés au congé de la part de l'organisme paritaire collecteur agréé au titre du CIF (OPACIF).

Un entretien avec un acteur RH pourra être proposé au collaborateur-trice pour l'élaboration de sa demande de CIF afin de l'accompagner dans la construction de son projet.

Le CIF relève de l'initiative du collaborateur-trice et vise à réaliser un projet personnel. De ce fait, il n'engage pas l'entreprise dans la gestion de carrière du salarié.

#### **4.9. Les dispositifs pour accompagner l'évolution de carrière des représentants syndicaux et élus du personnel**

---

La direction a engagé sur l'année 2015 des négociations avec pour objet de mettre en place un dispositif d'accompagnement, de suivi et de valorisation des carrières des représentants des organisations syndicales et des représentants du personnel élus, devant permettre :

- de concilier les exigences de l'activité professionnelle avec celles qui découlent des mandats syndicaux et des mandats électifs
- de reconnaître les compétences acquises du fait de l'exercice du mandat et de l'activité professionnelle
- d'aménager les transitions entre activités professionnelles et syndicales.

Les dispositifs d'accompagnement des carrières concernent notamment:

- Les entretiens de prise de mandat, de fin de mandat ou de compétences
- L'accès à la formation
- L'évolution salariale
- Etc...

L'entreprise rappelle que conformément aux dispositions légales, l'employeur, garant de l'égalité professionnelle, s'interdit de prendre en compte le fait d'appartenir à une organisation syndicale, de solliciter, d'exercer ou d'avoir exercé un mandat dans une organisation syndicale pour arrêter ses décisions en ce qui concerne l'embauche, l'évolution de carrière, les demandes de mobilité et la rémunération des collaborateurs concernés. L'exercice du mandat ne doit pas pénaliser le(a) salarié(e) élu(e) ou mandaté(e) dans son déroulement de carrière.

Les parties s'engagent à reprendre leurs discussions en 2017 en vue d'aboutir à un accord.

## **CHAPITRE 5 - EMPLOIS EN DECROISSANCE : ANTICIPER, INFORMER, ACCOMPAGNER ET SECURISER**

Les dispositions convenues dans les articles qui suivent visent à accompagner les salarié-e-s qui occupent des emplois dont le volume est amené à décroître – quelles qu’en soient les causes – dans une perspective :

- De mobilité interne, au mieux des possibilités offertes par l’organisation.
- De reconversion professionnelle, nécessitant un parcours et un accompagnement adaptés
- De départ de l’entreprise à l’initiative du – de la - salarié-e (hors retraite)

### **5.1. L’identification des emplois en décroissance**

L’analyse des évolutions et les projections dans le cadre de la Démarche Métiers et Compétences permettent d’identifier des emplois en décroissance à moyen terme, compte tenu de situations telles que le besoin de l’entreprise ou le renouvellement des compétences.

Les instances compétentes seront informées de la nature des emplois en décroissance et des plans d’action à mettre en œuvre pour les salarié-e-s concernés.

L’ensemble de ces informations sera communiqué aux salarié-e-s notamment via l’intranet de l’Entreprise. Les salarié-e-s non permanents concerné-e-s en seront également informé-e-s.

Les dispositions ci-après, concernant les emplois en décroissance, complètent et améliorent les dispositions prévues pour les autres emplois dans un but de prévention et d’anticipation. Elles comportent :

- Les dispositifs de soutien au salarié dans la construction de son parcours professionnel
- Les situations et modalités liées au maintien du contrat de travail

### **5.2. Les dispositifs renforcés de soutien aux salarié-e-s**

Les parties signataires de l’accord soulignent l’importance d’accompagner le-la salarié-e occupant un emploi en décroissance à élaborer son parcours professionnel et à permettre son repositionnement interne. Les dispositifs mis en œuvre doivent répondre aux attentes des salarié-e-s tout en tenant compte des besoins de l’entreprise et s’inscrire dans une logique de co-construction. Les travaux de l’Espace Métiers, Emplois et Compétences devront permettre aux salarié-e-s d’identifier les mobilités professionnelles envisageables et les formations à prévoir pour les réussir.

A ce titre, la direction s’engage à :

- Mobiliser le management en lien avec la fonction RH sur son rôle dans l’orientation et l’accompagnement de ses collaborateurs-trices en emplois en décroissance.
- Informer les managers et les salarié-e-s concerné-e-s sur les différents dispositifs existants au sein et en dehors de l’entreprise qui participent à l’objectif de réussite des transitions professionnelles : CIF, CPF, VAE, bilan de compétences, période de professionnalisation, etc.

#### **5.2.1. Les actions spécifiques de formation**

La direction s’engage à présenter annuellement, dans le cadre de l’Espace Métiers, Emplois et Compétences, les actions de formation à destination des salarié-e-s occupant des emplois en décroissance.

Le-la salarié-e occupant un emploi en décroissance bénéficiera des formations prévues au plan d'actions annuelles. Ces dernières sont financées par un budget identifié au sein du plan de formation annuel et pourront être complétées en mobilisant tous les dispositifs existants dont, le cas échéant, l'abondement du Compte Personnel de Formation (CPF).

### **5.2.2. Le financement complémentaire du bilan de compétences**

Afin de faciliter la transition professionnelle et l'amélioration du niveau de compétences des salarié-e-s occupant un emploi en décroissance, l'entreprise doit pouvoir proposer de réelles opportunités de développement individuel, donnant les moyens de faire évoluer les compétences, voire de changer d'orientation par une mobilité professionnelle.

En complément des dispositions relatives au bilan de compétences prévues dans le présent accord, la demande du-de la salarié-e occupant un emploi en décroissance sera acceptée sous réserve de la prise en charge partielle ou totale des coûts du bilan par l'OPACIF. Dans ce cas, le bilan sera réalisé sur le temps de travail et le salaire maintenu.

Si le coût horaire du bilan devait dépasser le montant forfaitaire prévu par la Loi, le reliquat à la charge du salarié (rémunération, frais pédagogiques) sera financé par l'entreprise.

### **5.2.3. Le financement complémentaire des formations de reconversion, qualifiante et/ou diplômante**

L'entreprise s'engage à compléter le financement public des formations et frais annexes qu'elle aura proposées permettant la reconversion et le repositionnement interne du-de la salarié-e occupant un emploi en décroissance.

Toute autre formation réalisée dans le cadre de son emploi relèvera du Plan de formation de l'entreprise.

Dès lors qu'un-e salarié-e relevant d'un emploi en décroissance souhaite s'engager, via une formation éligible au CPF, dans un projet pédagogique lui permettant de réussir une mobilité interne, il sera proposé un abondement du CPF dans la limite des budgets disponibles.

Ces actions de formation devront être validées par la fonction RH.

## **5.3. Mesures spécifiques pour un accompagnement sécurisé de la mobilité**

---

Les présentes dispositions complètent les mesures d'accompagnement des mobilités individuelles et visent à faciliter la mobilité interne ou en dehors de l'entreprise d'un-e salarié-e occupant un emploi en décroissance, et dont le poste n'a pas vocation à être reconduit, à lui permettre un repositionnement professionnel sécurisé.

### **5.3.1. L'extension du "Point Carrière"**

Le-la salarié-e bénéficiera, à sa demande ou sur proposition de l'Entreprise, d'un « Point carrière ». Il s'agit d'un dispositif spécifique qui, à travers un accompagnement individuel, permet à chaque personne concernée d'identifier avec pertinence et objectivité ses potentiels.

Le Point Carrière consiste à identifier les compétences professionnelles et extra professionnelles du collaborateur-trice. Cette démarche dynamique est basée sur le volontariat et permet au-à la- salarié-e de faire le point sur son parcours et lui donne un rôle actif dans la gestion de sa carrière.

Ce point carrière sera organisé par l'entreprise.

### **5.3.2. La priorité accordée à la mobilité interne et aux détachements temporaires**

L'entreprise recherchera en priorité à favoriser des mesures de mobilité interne qui permettent d'apporter des réponses adaptées aux nécessités de l'emploi, aux évolutions des emplois et aux aspirations des salarié-e-s. Cette priorité est accordée en tenant compte du temps indispensable à l'acquisition des compétences. Le-la salarié-e informera le responsable ressources humaines de sa candidature.

Les candidatures seront privilégiées et traitées selon l'ordre de priorité suivant :

1. Reclassement d'un-e salarié-e identifié-e dans le cadre d'un projet de réorganisation
2. Candidature d'un-e salarié-e occupant un emploi en décroissance dont le poste n'a pas vocation à être reconduit

Si besoin, et en cohérence avec les aspirations professionnelles du-de la salarié-e, l'Entreprise étendra les recherches de repositionnement au sein des filiales du groupe.

De plus, un-e salarié-e pourra être amené-e, en priorité, à effectuer des périodes de travail de plusieurs mois dans une autre direction de l'entreprise dans le cadre du projet professionnel défini permettant son repositionnement interne.

Le-la salarié-e bénéficie pendant toute la durée du détachement du maintien de son statut, de sa rémunération et des éléments associés.

A la fin du détachement, le-la salarié-e retrouve un emploi et une rémunération de niveau équivalent à la situation initialement occupée.

### **5.3.3. Dispositifs complémentaires d'accompagnement du-de la salarié-e à la mobilité interne**

#### Soutien à l'entretien de recrutement

Il sera proposé aux salarié-e-s qui ont postulé à une offre d'emploi interne à France Télévisions un accompagnement à la réalisation d'entretiens d'embauches.

De plus, que la candidature soit à l'initiative du-de la-salarié-e ou de l'entreprise, France Télévisions prend en charge, sur la base des règles internes, le temps et les frais relatifs à l'entretien de recrutement.

#### Période d'adaptation

Les collaborateurs-trices ayant opté pour la mobilité interne bénéficient d'une période d'adaptation lors de la prise de fonction d'une durée de 3 mois. La période d'adaptation pourra être renouvelée une fois.

A l'issue de la période d'adaptation, un bilan sera réalisé, sur la base de la fiche Emploi-Compétences, entre le-la salarié-e et son responsable. Si la période d'adaptation n'est pas concluante, le-la salarié-e

retrouvera son emploi d'origine ou un emploi de nature équivalente au sein de son entité d'origine. A cette occasion, un entretien sera mené par son manager ou le-la RH.

#### Prime d'incitation à la mobilité

En cas de mobilité interne du-de la salarié-e, une prime d'incitation à la mobilité fixée à 1 mois de salaire (salaire brut de base) sera versée au-à la salarié-e le mois suivant la prise de fonction, sous réserve d'une période d'adaptation réussie.

#### Changement de résidence

Dans le cadre d'une mobilité interne entraînant un changement de résidence, le-la salarié-e bénéficiera d'un forfait supplémentaire de 3 jours ouvrés d'absence autorisée (hors temps de voyage) et considéré comme temps de travail, pour assurer sereinement toutes les démarches inhérentes à cette mobilité géographique. Il-elle pourra utiliser librement ce forfait pour rechercher un logement, pour son déménagement et pour les visites ou voyages de reconnaissance individuel et/ou familial de son nouveau lieu de résidence.

Durant ces jours d'absence autorisée, le-la collaborateur-trice bénéficiera d'une prise en charge de ses frais de repas, de transport et d'hébergement sur la base des règles internes.

#### Indemnité de transfert géographique

En cas de mutation au sein de France Télévisions, après la signature l'avenant à son contrat de travail, entraînant une mobilité géographique et un changement de résidence administrative, une indemnité de transfert géographique sera versée au-à la salarié-e. Elle est fixée à 1 mois de salaire (salaire brut de base) dès lors que la mobilité est confirmée.

#### Repositionnement professionnel du conjoint

En cas d'une mobilité géographique interne du-de la salarié-e entraînant la perte d'emploi de son conjoint (marié, PACS, concubin), ce dernier bénéficiera d'un accompagnement de conseil à la recherche d'emploi organisé par l'Entreprise pendant une durée de 6 mois.

Dès lors que le conjoint est également salarié-e de l'Entreprise, les moyens et dispositifs pour favoriser la mobilité interne telles que définis aux articles 4.7 et 4.8 du présent accord seront actionnés en priorité tout en tenant compte des compétences acquises, des souhaits du-de la salarié-e et des opportunités de l'Entreprise.

### **5.3.4. Dispositifs d'accompagnement du-de la salarié-e en cas de départ de l'entreprise (hors retraite)**

#### Soutien à l'entretien de recrutement

Il sera proposé, aux salarié-e-s qui ont postulé à une offre d'emploi externe, un accompagnement à la réalisation d'entretiens d'embauches réalisé par un professionnel de la filière RH.

#### Changement de résidence principale

Les dispositions prévues pour la prise en charge des frais de transport et de déménagement sont étendues au bénéficiaire du-de la salarié-e, du conjoint (*marié, concubin, PACS*) et des enfants à charge, dans les situations de mobilité géographique (hors international) du-de la salarié-e.

Il-elle devra attester d'un emploi à durée indéterminée ou à durée déterminée d'au moins 6 mois entraînant un changement de résidence principale (la distance domicile / nouveau lieu de travail est allongée et est supérieure à 70 km aller/retour ou nécessite plus de 2h de trajet aller-retour).

Repositionnement professionnel du conjoint

En cas d'une mobilité géographique du-de la salarié-e entraînant la perte d'emploi de son conjoint (marié, PACS, concubin), ce dernier bénéficiera d'un accompagnement de conseil à la recherche d'emploi proposé pendant une durée de 6 mois. Il sera fait appel à un cabinet spécialisé. Les coûts seront pris en charge par l'entreprise à hauteur de 5 000 euros TTC.

## **CHAPITRE 6 – DISPOSITIONS DIVERSES**

### **6.1. Date d'effet, durée et bilan concerté du présent accord**

Le présent accord est conclu pour une durée déterminée de trois ans. Il entrera en vigueur à l'issue des formalités de dépôt. Il cessera de produire ses effets à l'arrivée du terme. En aucun cas il ne pourra être prorogé par tacite reconduction.

Pendant cette période de trois ans, le présent accord ne peut être dénoncé.

Il peut être révisé dans les conditions légales prévues à l'article L2261-7-1 du Code du Travail.

La demande de révision doit être motivée, adressée aux autres parties signataires ou adhérentes par lettre recommandée avec avis de réception et être accompagnée d'une proposition de rédaction nouvelle. Une réunion sera organisée dans un délai d'un mois pour ouvrir les négociations après la date de réception de la demande de révision. Si aucun accord n'est trouvé dans un délai de 4 mois, la demande de révision est réputée caduque.

Afin de s'inscrire dans une démarche de progrès et de consolider le dialogue social autour de la GPEC, chaque année un bilan sur la mise en œuvre du présent accord sera porté à la connaissance des membres de l'Espace Métiers, Emplois et Compétences. Ce bilan sera l'occasion de tirer les enseignements pertinents sur les dispositifs prévus, de proposer des pistes d'amélioration notamment sur la nature des informations communiquées aux partenaires sociaux et aux salarié-e6s.

### **6.2. Formalités de dépôt**

Le présent accord est conclu avec les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise dans les conditions de majorité prévues à l'article L. 2232-12 du Code du travail.

Conformément aux dispositions de l'art L. 2231-5 du Code du travail, le présent accord sera notifié dès sa conclusion à l'ensemble des organisations syndicales représentatives. Sauf opposition d'une ou plusieurs organisations syndicales représentatives ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés lors des dernières élections professionnelles, dans un délai de 8 jours à compter de ladite notification, il sera déposé auprès de la DIRECCTE et auprès du secrétariat greffe du conseil de prud'hommes de Paris.

Fait à Paris, en 8 exemplaires originaux, le

Pour la Direction représentée par :	
Pour la CFDT représentée par :	
Pour la CGT représentée par :	
Pour F.O. représentée par :	
Pour le SNJ représenté par :	