

**ACCORD SUR LA GESTION DES EMPLOIS ET DES PARCOURS  
PROFESSIONNELS DANS LE GROUPE BNP PARIBAS EN FRANCE**

**Entre :**

Les entités dont la liste est reprise en annexe 1 du présent document, représentées par Madame Claudine Quévarec, Responsable Politiques Sociales Groupe et Actions Sociales France aux Ressources Humaines Groupe,

D'une part,

**Et :**

**Les coordonnateurs syndicaux** mentionnés ci-après, désignés par les Organisations Syndicales représentatives au sein des entités du Groupe BNP Paribas précitées, dûment mandatés par leurs confédérations respectives aux fins de négocier et de signer le présent accord,

Le Syndicat National de la Banque / Confédération Française de l'Encadrement -  
Confédération Générale des Cadres (SNB/CFE-CGC)  
représenté par Monsieur Rémi Gandon

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

*CQ*

*RG*

<b>PREAMBULE : CONTEXTE, OBJECTIFS, CHAMP D'APPLICATION ET PORTEE DE L'ACCORD.....</b>	<b>1</b>
<b>1 LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Le contexte de l'emploi du Groupe en France sur le plan qualitatif et quantitatif....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Les engagements pris au regard de la politique de l'emploi du Groupe.....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Les engagements de la politique emploi pris aux différents niveaux du Groupe BNP Paribas .....	5
1.2.2 Le pacte social et les principes de gestion de l'emploi associés .....	6
1.2.3 Le renforcement de l'employabilité des salariés dans un contexte de transformation profonde .....	6
1.2.4 La prise en compte de la Loi Climat & Résilience du 22 août 2021 dans l'évolution des compétences et les process RH .....	7
<b>1.3 Les moyens qui rendent possible le maintien du pacte social et le renforcement de l'employabilité des salariés .....</b>	<b>8</b>
1.3.1 L'adaptation continue des organisations .....	8
1.3.2 Le renforcement des initiatives en faveur des bassins d'emplois en France.....	10
1.3.3 Des conditions définies de recours au recrutement externe.....	10
1.3.4 Un répertoire des Emplois commun au Groupe .....	11
1.3.5 Un catalogue de compétences commun au Groupe.....	12
1.3.6 Le développement des compétences comportementales.....	15
1.3.7 La gestion prévisionnelle des emplois et l'anticipation des besoins de compétences .....	15
1.3.8 L'enrichissement de l'usage de la plateforme digitale RH <i>About Me</i> .....	17
1.3.9 L'évolution des rôles du manager au regard de nouveaux enjeux .....	18
1.3.10 La mise en place de cursus collectifs de développement professionnel .....	18
1.3.11 Le développement en continu avec le Plan de Développement Personnalisé (PDP) 20	
1.3.12 Le recours aux Observatoires Métiers des branches professionnelles et les typologies de métiers en matière de démarche GPEC.....	21
1.3.13 L'information des salariés sur les besoins futurs en compétences.....	23
1.3.14 La conduite des entretiens d'évaluation professionnelle .....	23
1.3.15 La conduite des entretiens professionnels .....	24
<b>2 LA MOBILITE .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 Des principes de mobilité au niveau du Groupe .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 Les différentes formes possibles de mobilité.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 Les différentes modalités pour la mobilité intra-groupe .....</b>	<b>28</b>

CQ

RG

2.4	La mise en place d'un dispositif de compensation du cadre social dans le cadre d'une mobilité intragroupe .....	29
2.5	La transparence du marché interne .....	31
2.6	La priorisation des candidatures internes .....	31
2.7	Des mesures d'accompagnement renforcé des salariés dont les postes sont impactés dans le cadre des projets d'adaptation importants .....	32
2.8	La possibilité de recourir à des missions internes au sein du Groupe .....	34
2.8.1	Objet des missions .....	34
2.8.2	Règle de gestion des salariés en mission .....	35
2.9	Un modèle intégré de <i>Staffing</i> pour le Groupe .....	36
2.10	L'appui des équipes Ressources Humaines à la mobilité .....	36
2.11	Des dispositifs d'Assessment dans le cadre de la mobilité .....	37
2.12	La mobilité volontaire externe sécurisée .....	38
3	<b>LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS .....</b>	<b>39</b>
3.1	Les grandes orientations à 3 ans de la formation professionnelle et les objectifs du plan de développement des compétences .....	39
3.2	Les cursus collectifs de développement professionnels (cf. chapitre 1.3.10).....	41
3.3	Le Plan de Développement Personnalisés (PDP) (cf chapitre 1.3.11) .....	41
3.4	Le Compte Personnel de Formation (CPF) .....	41
3.5	L'utilisation des formations bancaires diplômantes et certifiantes dispensées par l'Ecole Supérieure de la Banque .....	42
3.6	Une politique ambitieuse d'alternance .....	44
3.7	Le Centre de Formation d'Apprentissage (CFA) d'entreprise.....	45
3.8	Le bilan de compétences et le conseil en évolution professionnelle (CEP) .....	46
3.9	La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) .....	47
4	<b>LA PRISE EN COMPTE DE LA DIVERSITE ET DE L'INCLUSION DANS LA GESTION DE L'EMPLOI.....</b>	<b>49</b>
4.1	Rappel de la politique et des principes relatifs à la diversité et à l'inclusion .....	49
4.1.1	L'engagement de la Direction Générale.....	49
4.1.2	L'implication des Partenaires Sociaux .....	49
4.2	Les engagements du Forum Génération Egalité.....	49
4.3	La publication annuelle de l'Index Egalité Femmes-Hommes .....	50
4.4	Les dispositifs en faveur de l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite .....	51

CG

RG

<b>5</b>	<b>LES MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR FAVORISER LE RECOURS AUX CONTRATS A DUREE INDETERMINEE.....</b>	<b>53</b>
5.1	Les modalités de recours aux différents contrats de travail .....	53
5.2	Les moyens mis en œuvre pour favoriser le recours aux contrats à durée indéterminée.....	54
<b>6</b>	<b>LE PARCOURS PROFESSIONNEL DES SALARIES REPRESENTANTS DU PERSONNEL, ELUS OU PORTEURS DE MANDATS DESIGNATIFS.....</b>	<b>55</b>
6.1	L'entretien individuel de prise de mandat.....	55
6.2	L'entretien de fin de mandat et de valorisation des parcours professionnels des représentants du personnel titulaires et salariés porteurs de mandats désignatifs.....	56
6.3	La garantie d'évolution de la rémunération des salariés dont le nombre d'heures de délégation est supérieur à 30% de la durée prévue à leur contrat de travail ou à défaut de la durée applicable dans l'établissement .....	56
<b>7</b>	<b>LES CONDITIONS D'INFORMATION DES ENTREPRISES SOUS TRAITANTES SUR LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>58</b>
<b>8</b>	<b>LE RECOURS AUX PLANS DE DEPART VOLONTAIRE ET A LA RUPTURE CONVENTIONNELLE COLLECTIVE .....</b>	<b>59</b>
<b>9</b>	<b>LA PRISE EN COMPTE DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES DANS LE DIALOGUE SOCIAL .....</b>	<b>61</b>
9.1	Au niveau du Comité de Groupe Européen .....	61
9.2	Au niveau du Comité de Groupe France.....	61
9.3	Au niveau des instances des entités en France .....	62
<b>10</b>	<b>LES MODALITES DE SUVI DE L'ACCORD ET DISPOSITIONS FINALES.....</b>	<b>64</b>
10.1	Commission de suivi de l'accord .....	64
10.2	Entrée en vigueur et durée de l'accord .....	65
10.3	Clause de revoyure .....	65
10.4	Révision.....	65
10.5	Modification de la législation .....	66
10.6	Formalités de dépôt et de publicité .....	66
	<b>ANNEXE 1 - LISTE DES ENTREPRISES COUVERTES PAR L'ACCORD RELATIF A LA GESTION DE L'EMPLOI ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS DU GROUPE BNP PARIBAS EN France.....</b>	<b>67</b>
	<b>ANNEXE 2 - DISPOSITIONS SUPPLEMENTIVES RELATIVES AUX DEUX DISPOSITIFS DE TEMPS PARTIEL POUR FACILITER LA TRANSITION VIE PROFESSIONNELLE- RETRAITE .....</b>	<b>70</b>

CG

RG

## **PREAMBULE : CONTEXTE, OBJECTIFS, CHAMP D'APPLICATION ET PORTEE DE L'ACCORD**

Le présent accord s'inscrit dans le prolongement de l'accord du Groupe BNP Paribas en France sur la Gestion active de l'Emploi et des compétences conclu le 8 mars 2019 et venu à échéance le 31 décembre 2021, et des deux précédents accords conclus sur ce thème les 28 janvier 2016 et 7 octobre 2013.

Il s'inscrit également dans le cadre de l'obligation de négociation triennale sur la gestion des emplois et des parcours professionnels telle que définie aux articles L. 2242-13, 2242-20 et L.2242-21 du Code du travail.

Il prend en compte les autres accords suivants :

- l'accord de la branche AFB sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences du 27 mai 2020,
- l'accord relatif aux modalités de négociation au niveau du Groupe BNP Paribas en France conclu le 5 juillet 2019,
- l'accord sur la Gestion de l'Emploi, dans les pays représentés au Comité de Groupe Européen du 10 juillet 2012.

Le présent accord marque l'ambition de BNP Paribas, partagée par les Organisations Syndicales représentatives, d'être un leader de la finance durable et en tant qu'employeur responsable d'accompagner ses salariés vers les métiers et emplois de demain dans un contexte de transformation profonde du secteur bancaire, lié notamment à l'évolution des attentes des clients comme des salariés, des évolutions technologiques dont la digitalisation et l'intelligence artificielle, des nouvelles manières de travailler, de la prise en compte des enjeux liés à la transition énergétique et du renforcement continu de la régulation. Cet accompagnement des salariés nécessite l'anticipation des besoins en compétences et la mise en place de programmes/actions adaptés de développement des compétences.

A cet égard, les parties souhaitent souligner l'accélération, avec la crise sanitaire, de l'évolution des manières de consommer les services bancaires pour les clients, d'exercer les activités et de travailler pour les salariés. Ces évolutions ont été permises par des investissements massifs et le large déploiement des outils digitaux et l'expérience du Groupe dans le développement progressif du télétravail avant la crise.

Le présent accord marque également la volonté de la Direction Générale et des Organisations Syndicales représentatives d'inscrire dans un accord les engagements sociaux pris en matière de gestion de l'emploi au niveau du Groupe en France, de fixer un cadre de référence à la mise en œuvre du volet social des projets de réorganisations et de transformation de l'entreprise et de contribuer à faciliter l'exercice du dialogue social sur cette thématique majeure. Il consolide, en les formalisant et, pour certaines, en les améliorant des pratiques relatives à la gestion de l'emploi et des compétences au sein du Groupe en France et fixe des objectifs et moyens

supplémentaires dans ce domaine. Les parties au présent accord ont également souhaité pour la première fois mettre en place des dispositions supplétives constituant une référence pour les entreprises du Groupe entrant dans le périmètre du présent accord négociant sur un thème qu'il couvre : dispositifs de transition entre vie professionnelle et retraite. Ces dispositions supplétives constituent la base des dispositions unilatérales lorsque que la conclusion d'un accord n'est pas possible.

Le présent accord est articulé autour des thèmes suivants :

- les objectifs et les modalités du dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,
- les principes et règles de mobilité dont les moyens de renforcer la mobilité transversale,
- la formation/ le développement professionnel et l'accompagnement des parcours professionnels,
- la prise en compte de la diversité et de l'inclusion dans la gestion de l'emploi et le renforcement de la mixité des métiers et des parcours professionnels,
- les moyens mis en œuvre pour favoriser le recours aux emplois en contrat à durée indéterminé,
- le parcours professionnel des représentants du personnel titulaires et des porteurs de mandats désignatifs,
- les conditions de recours aux plans de départ volontaire et à la Rupture Conventiionnelle Collective (RCC),
- la prise en compte de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences dans le dialogue social.

Compte tenu de la dimension transversale de l'emploi, cet accord constitue un socle commun de la gestion des emplois et des parcours professionnels pour les entités du Groupe en France et a vocation à couvrir l'ensemble des emplois dans le Groupe en France.

La négociation du présent accord prend en compte la forte pratique du Groupe en matière de mobilité interne, qu'elle soit promotionnelle ou transversale, au sein d'un même métier ou entre métiers ou pôles différents et/ou entre entités juridiques différentes, au travers notamment de la mise en place de passerelles professionnelles ad hoc ou de la prise en compte des compétences clefs transversales des salariés. La mobilité interne est un des éléments de la culture du Groupe et en constitue un point de force majeur, pour l'entreprise comme pour les salariés.

Elle intègre également l'évolution réalisée et encore à venir des outils et démarches Groupe qui soutiennent les principes de gestion des emplois et des parcours professionnels : *My Mobility*, *My Development*, *About Me*, *Strategic Workforce Planning*, répertoires Groupe des emplois, répertoire Groupe des compétences.

Les impacts en matière d'emploi des orientations stratégiques du Groupe BNP Paribas et ses adaptations au niveau de chaque entreprise du Groupe en France sont gérés dans le respect des dispositions du présent accord.

CG

L'adaptation permanente des entités du Groupe BNP Paribas à leur environnement économique, réglementaire et concurrentiel, à l'évolution des technologies et à la satisfaction des clients, constitue en effet un facteur déterminant de la performance économique de l'entreprise, et est le principal levier de développement et de sauvegarde de l'emploi des salariés.

Il est rappelé par ailleurs que l'attention apportée à la qualité de vie au travail fait partie des engagements du Groupe en tant que Banque socialement responsable et contribue également à la performance de l'entreprise.

Le champ d'application du présent accord est constitué des entreprises incluses dans le périmètre du Groupe BNP Paribas en France au sens du Comité de Groupe<sup>1</sup>. En complément des entreprises incluses dans le périmètre du Groupe BNP Paribas au sens du Comité de Groupe, sont incluses dans le champ d'application du présent accord, les GIE tels le GIE GAM Restauration.

La liste des entreprises faisant partie du champ d'application à la date de signature du présent accord est annexée (annexe 1) au présent accord.

Toute société qui rejoindrait ce même périmètre du Groupe BNP Paribas au sens du Comité de Groupe en France, tel que défini ci-dessus, pendant la durée du présent accord entrerait de plein droit dans son champ d'application.

Toute société quittant ce même périmètre sortirait de plein droit du champ d'application du présent accord.

En vue de faciliter la bonne appréhension et le respect de la politique de gestion de l'emploi dans toutes ses composantes, le présent accord, doit faire l'objet d'une information spécifique dans toutes les entreprises du Groupe BNP Paribas en France faisant partie du champ d'application tel que défini ci-dessus. Cette information est réalisée auprès de(des) (l')instance(s) représentative(s) du personnel concernée(s).

Le présent accord peut être complété par accord d'entreprise, afin de répondre aux spécificités de l'entreprise concernée, sans toutefois qu'il soit possible d'y déroger dans un sens moins favorable.

---

<sup>1</sup> c'est à dire de BNP Paribas SA et des entreprises qu'elle contrôle du fait de sa participation majoritaire au capital, de sa détention de la majorité des droits de vote ou de la désignation par elle-même, de plus de la moitié des organes d'administration ou de Direction et qui relèvent du droit du travail français. Pour rappel, les sociétés que BNP Paribas contrôle dans le cadre de ses participations industrielles ou de ses activités de private equity ne sont pas considérées comme des sociétés entrant dans le champ du Comité de Groupe

## 1 LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

### 1.1 Le contexte de l'emploi du Groupe en France sur le plan qualitatif et quantitatif

La situation de l'emploi dans le Groupe en France et les perspectives sont contrastées selon les Métiers. Pour autant l'ensemble des métiers continue d'être impacté par le contexte de transformation profonde du secteur des services financiers liée notamment à l'évolution des attentes des clients comme des salariés, aux avancées technologiques dont la digitalisation et l'intelligence artificielle, aux nouvelles manières de travailler et au renforcement continu de la régulation.

Sur le plan quantitatif en 2019 et 2020, les effectifs <sup>2</sup> du Groupe BNP Paribas en France ont été légèrement baissiers, d'un peu moins de 2% en 2019 par rapport à 2018 et de -2.9% en 2020 par rapport à 2019 <sup>3</sup>. Ils ont connu une baisse modérée en 2021, de l'ordre de 1.5% à 2%, avec des variations selon les métiers/entités. Pour 2022, cette tendance devrait se poursuivre, avec pour certains métiers, une stabilisation prévue du niveau des effectifs après plusieurs années de baisse.

A cet égard, il est rappelé que les prévisions d'effectifs des principales filiales et métiers du Groupe en France sont présentées aux représentants du personnel des entités concernées dans le cadre de la consultation annuelle sur la politique sociale, les conditions de travail et d'emploi ainsi qu'aux membres du Comité de Groupe France lors de sa réunion plénière annuelle.

Le recours à la sous-traitance qui emploie des assistants extérieurs, nécessaire pour certaines activités, restera piloté de manière étroitement encadrée dans l'objectif notamment de diminuer leur part dans les moyens utilisés par les entités.

Les impacts en matière d'emploi continueront à être gérés dans le respect des principes de l'emploi du Groupe en France tels que définis par le présent accord, avec principalement l'utilisation du turn-over naturel et le recours prioritaire à la mobilité interne et aux mesures d'accompagnement associées.

En 2019, le taux de turn-over naturel du Groupe en France s'est élevé à 7%, et, dans un contexte de crise sanitaire à 5.9% en 2020 et -en estimation- à 5.3% en 2021. Les taux de mobilité interne atteignent des niveaux élevés : 18% en 2019, 15% en 2020 et en estimation à 19 % pour 2021, soit près d'1 salarié sur 5 concerné par une mobilité. Les mobilités dites transversales, c'est-à-dire impliquant un changement d'entité juridique et /ou de Métiers-Fonctions Groupe, ont progressé ; elles ont représenté 25% du total des mobilités du Groupe en France en 2020.

<sup>2</sup> Pour rappel, les effectifs du Groupe en France, calculés en équivalent temps plein, s'élèvent à 55752 au 31.12.2020

<sup>3</sup> en ligne avec les prévisions des métiers et Fonctions

Au-delà des aspects quantitatifs, l'évolution des compétences nouvelles requises, dont notamment l'organisation du travail en mode agile ou les nouvelles compétences managériales liées aux nouvelles manières de travailler<sup>4</sup>, nécessitent des actions de formation dédiées et de plans de développement personnalisé le cas échéant.

Dans ce contexte de transformation profonde, l'anticipation des besoins futurs des compétences et le maintien de l'employabilité des salariés constituent des enjeux clefs. Ils nécessitent l'accompagnement des salariés dans les évolutions des organisations, des métiers et des compétences.

## **1.2 Les engagements pris au regard de la politique de l'emploi du Groupe**

### **1.2.1 Les engagements de la politique emploi pris aux différents niveaux du Groupe BNP Paribas**

Dans le cadre du présent accord, BNP Paribas réaffirme son ambition d'être un employeur responsable et d'accompagner les salariés vers les métiers de demain, en lien avec les enjeux stratégiques du Groupe et les déclinaisons au sein des métiers de ces enjeux.

Sur le plan mondial, il est rappelé que la gestion de l'emploi mise en œuvre est une gestion responsable, qui s'inscrit dans les engagements du Groupe avec la promotion de la diversité et de l'inclusion et la gestion dynamique des parcours professionnels soutenue par un effort de formation conséquent.

Sur le plan européen, l'accord européen signé en 2012 sur la gestion de l'emploi, renouvelé par tacite reconduction, fait l'objet d'une application rigoureuse des principes suivants :

- anticiper le plus possible les ajustements de structures et d'organisation consécutifs à l'adaptation nécessaire des entreprises du Groupe et en informer de manière régulière les représentants des salariés,
- chercher à éviter le recours aux départs contraints dans toute la mesure du possible en cas de changement organisationnel ayant des conséquences significatives sur l'emploi via notamment l'utilisation du turn-over naturel, la mobilité, la formation et les solutions de départ volontaire.

→ En France, le présent accord engage toutes les entreprises du Groupe BNP Paribas entrant dans son champ d'application et pendant toute sa durée d'application, au respect du pacte social et ses principes de gestion de l'emploi associés tels que définis ci-après dans le cadre de projets d'adaptation.

---

<sup>4</sup> Travail en mode hybride, nomadisme,...

CQ

RG

### **1.2.2 Le pacte social et les principes de gestion de l'emploi associés**

Le « pacte social » pour le Groupe en France consiste dans le cadre de projets d'adaptation à :

- éviter tous départs contraints de salariés pour raison économique,
- permettre à tous les salariés de trouver ou de conserver un emploi pérenne, au travers si nécessaire de la mise en œuvre d'une mobilité fonctionnelle en lien avec leur parcours professionnel et les besoins de l'entreprise, et la participation aux actions de formation /développement mises en œuvre par l'entreprise, dans une approche individuelle ou collective.

Ce pacte social est rendu possible par le respect des principes suivants :

- l'anticipation de l'adaptation de l'entreprise aux changements nécessaires pour maintenir sa performance économique, sa capacité de développement et donc l'emploi à terme, au travers de l'utilisation appropriée des marges de manœuvre offertes par son turn-over naturel et le recours prioritaire à la mobilité interne,
- une gestion des effectifs prudente et responsable. Chaque salarié doit pouvoir bénéficier de perspectives d'évolution professionnelle à long terme,
- une gestion des parcours professionnels dynamique, concrétisée au travers de la mobilité interne,
- des investissements importants dans l'acquisition ou le renforcement des compétences des salariés <sup>5</sup>,
- l'attention portée à l'engagement des salariés via notamment les moyens dédiés au développement des compétences, à la politique de mobilité et à son accompagnement, au renforcement de l'expérience collaborateur et de la culture du feed-back et du management positif.

### **1.2.3 Le renforcement de l'employabilité des salariés dans un contexte de transformation profonde**

Accompagner les salariés dans les changements à venir, tant sur le plan organisationnel que sur celui de l'évolution des compétences est un enjeu clef de la ligne Ressources Humaines.

Les principaux axes RH mis en œuvre pour cet accompagnement sont les suivants :

---

<sup>5</sup> Il est rappelé qu'en 2020, 3.8% de la masse salariale du Groupe en France ont été consacrés à des dépenses de formation/développement

- disposer d'une meilleure connaissance des salariés et être en capacité d'offrir des offres RH plus personnalisées, via le répertoire des Emplois et le catalogue Groupe de compétences et de données salariés renseignées et régulièrement actualisées via la plateforme digitale RH *About Me* <sup>6</sup>, ainsi que le développement continu des outils et process au service de cet objectif,
- renforcer l'anticipation des besoins du Groupe en matière de compétences et leur analyse par rapport aux profils et compétences existants, via l'application d'un « *Strategic workforce planning* », en vue d'adapter ou de créer les actions de développement requis, et d'accompagner les salariés en les dotant des compétences requises pour les besoins futurs,
- promouvoir une culture digitale agile et forte accessible à l'ensemble des salariés,
- simplifier les process de la gestion de la mobilité et du recrutement avec l'appui des équipes de Staffing Conseils & Solutions constituées pour le Groupe au sein de la Fonction RHG,
- inscrire la culture du feed-back au fil de l'eau de la part des managers à l'égard des salariés sur la tenue de poste et la performance, pour favoriser l'autonomie, la confiance, l'engagement et globalement concourir à un management positif.

#### **1.2.4 La prise en compte de la Loi Climat & Résilience du 22 août 2021 dans l'évolution des compétences et les process RH**

Les enjeux de transition énergétique et écologique, en ligne avec les objectifs de développement durable définis par l'ONU, en vue de contribuer à une croissance responsable et durable et en phase avec les attentes des clients, des salariés et de la société, sont inscrits dans la Raison d'être du Groupe BNP Paribas.

Cette prise en compte de manière anticipée et innovante des enjeux environnementaux, constitue un levier de différenciation sur le marché, de développement de l'activité de nos métiers grâce à des produits et services à impact positif, et vise à faire du Groupe BNP Paribas un leader en matière de finance durable.

Dans ce cadre, chaque Métier / Fonction /Entités en lien, avec les experts du Groupe impliqués dans les sujets ESG (Environnement Social Gouvernance), et avec l'appui des Ressources Humaines, vont devoir s'assurer de la prise en compte des enjeux de la transition écologique et identifier les besoins qu'ils génèrent dans l'évolutions des emplois et compétences et les moyens d'accompagnement nécessaires.

Dans l'accompagnement de cet enjeu essentiel de transformation, la fonction Ressources Humaines aura un rôle clef avec plusieurs actions à mener :

- renforcer les compétences nécessaires à cette transition <sup>7</sup>qui constituent une priorité pour le Groupe,

<sup>6</sup> dans le respect des règles de Protection des données personnelles

<sup>7</sup> Adaptées aux besoins des métiers et postes concernés, en particulier en matière de connaissances techniques

- assurer le recrutement des profils experts nécessaires et leur intégration,
- contribuer au renforcement d'une culture d'entreprise en ligne avec les enjeux de la finance durable,
- prendre en compte les enjeux de transition énergétique dans les process RH : recrutement, formation/développement, évaluation professionnelle, rémunération individuelle et collective. Ces enjeux pourront également être pris en compte dans le cadre des négociations menées avec les organisations syndicales représentatives des entités (avec par exemple, un élément dans la formule de l'accord d'intéressement s'inscrivant dans la transition durable, ou la promotion des mobilités plus douces, avec le dispositif du forfait mobilité durable ...)

→ Par le présent accord :

- les parties signataires conviennent que dans le cadre des informations transmises aux CSE des entités relevant du présent accord, qu'elles soient d'ordre général sur le plan économique ou social, ou liées à des projets spécifiques majeurs, l'enjeu lié à la transition énergétique doit être envisagé à chaque fois qu'adapté et faire l'objet d'échanges avec les représentants du personnel,
- BNP Paribas s'engage à mener des actions élargies de sensibilisation et de formation (dans les métiers, entité mais aussi au niveau du Groupe avec notamment le programme « We Engage ») sur les enjeux de l'ESG et l'engagement continu en matière de la finance durable auprès des salariés concernés par ces enjeux dans l'exercice de leur métier.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent que dans le cadre de la commission de suivi prévue au présent accord un bilan annuel sera présenté sur la prise en compte de l'enjeu de la transition énergétique dans les process liés à la fonction ressources humaines dont en particulier les actions de formation mises en œuvre.

### **1.3 Les moyens qui rendent possible le maintien du pacte social et le renforcement de l'employabilité des salariés**

#### **1.3.1 L'adaptation continue des organisations**

L'adaptation des Métiers/Fonctions aux changements de leur environnement connus ou anticipés, par la mise en place de simplifications des processus ou de l'organisation, d'informatisation des opérations, de changements technologiques, de mutualisations ou réorganisation de certaines activités, est essentielle afin de préserver la performance économique de l'entreprise.

CQ

RG

Suite à la mise en œuvre de projets de relocalisation de certaines activités au sein d'autres pays ou entités du Groupe, les parties à la négociation ont souhaité que soit précisée l'approche du Groupe sur les projets de cette nature.

Le Groupe réaffirme qu'il n'a pas de stratégie globale de délocalisation d'activité. Présent dans 68 pays, il est cependant amené, dans un contexte concurrentiel mondial, à améliorer en continu son efficacité opérationnelle afin de pouvoir assurer la maîtrise de ses coûts et les moyens de son développement. Cette amélioration de l'efficacité opérationnelle peut dans certains cas se traduire par des mutualisations ou des regroupements d'activité dans un pays, avec des créations d'emplois pour le Groupe dans ce pays.

L'amélioration continue de l'efficacité opérationnelle contribue à permettre au Groupe de poursuivre ses investissements dans les technologies et modèles innovants, de lancer de nouvelles activités ou services, de développer de nouveaux marchés/clientèles, et de procéder à des acquisitions ciblées dans des activités à valeur ajoutée en cohérence avec la stratégie des métiers concernés. Elle favorise par là même au niveau du Groupe globalement et en particulier en France, la préservation de l'emploi.

Dans ce cadre, l'accompagnement des salariés par l'entreprise est essentiel pour leur permettre de poursuivre de manière sécurisée leur parcours professionnel et maintenir, voire développer, leur employabilité.

Dans le cadre du dialogue social, les partenaires sociaux concernés par ces projets ont progressivement défini un ensemble de mesures d'accompagnement que les parties au présent accord souhaitent élargir à l'ensemble des entités du Groupe en France relevant du présent accord qui seraient concernés par des projets de cette nature.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent que tout projet d'adaptation accompagné de relocalisations de postes dans d'autres bassins d'emploi en France ou hors de France, soumis à la consultation de/des instance(s) représentative(s) du personnel concernée(s) d'une entité relevant du présent accord doit prévoir :

- un dispositif d'accompagnement renforcé des salariés impactés,
- des actions de prévention des risques psycho-sociaux,

tels que précisés ci-dessous à l'article 2.11 ci -après.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent qu'un récapitulatif des opérations d'adaptation accompagnées de relocalisations d'activités/postes dans d'autres bassins d'emploi en France ou hors de France, soumises aux instances représentatives du personnel concernées, sera établi présenté et commenté chaque année pour la Commission de suivi prévue au présent accord.

### 1.3.2 Le renforcement des initiatives en faveur des bassins d'emplois en France

Le\_Groupe va renforcer ses initiatives en faveur d'une répartition plus diversifiée et équilibrée de ses bassins d'emploi en France, dans le prolongement de projets de cette nature déjà mis en œuvre.

Cette démarche vise la réalisation des objectifs suivants :

- faciliter la mise en œuvre en matière de gestion de l'emploi des projets d'adaptations dans les régions,
- offrir davantage de possibilités d'évolution professionnelle aux salariés dans des géographies et métiers plus diversifiés,
- intégrer les possibilités offertes par les outils et modes de travail et saisir des opportunités additionnelles en terme RSE.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent que dans le cadre de la commission de suivi prévue au présent accord, un suivi annuel du nombre de salariés par bassin d'emploi en France sera réalisé et présenté.

### 1.3.3 Des conditions définies de recours au recrutement externe

Depuis plusieurs années déjà, une discipline renforcée en matière de recours au recrutement externe est mise en oeuvre au sein du Groupe en France, dans le respect des budgets des entités et de la priorisation de la mobilité interne. A cet égard, des règles ont été définies pour le recours au recrutement externe :

- seuls les postes pour lesquels une recherche en interne ne peut aboutir en raison de l'absence avérée de la compétence recherchée et /ou dont la vacance durable, du fait de l'impossibilité de pourvoir le poste en interne à court ou moyen terme, met en risque significatif l'entité sur le plan commercial ou opérationnel, peuvent donner lieu à un recrutement externe,
- pour les postes de débutants et certains postes d'experts ou les postes requérant une compétence rare sur le marché interne et externe, les recrutements externes sont initiés en parallèle des recherches réalisées en internes afin d'optimiser les délais de recrutement externe.

Cette volonté s'inscrit dans un double objectif :

- maintenir une part majoritaire des recrutements en faveur des candidats issus de l'alternance et des postes de débutants,

CQ

RG

- favoriser le recours aux mobilités internes, sources de développement des salariés et de performance pour le Groupe.

En 2022, afin de permettre un recours plus rapide et fluide au marché externe sans pour autant nuire à la mobilité interne et contribuer à réduire les temps de recherche et de vacance des postes à pourvoir, le processus d'autorisation de recrutement en externe, dans le respect des règles décrites ci-dessus, va être revu pour le Groupe. Cette révision, est permise par l'achèvement de la constitution des équipes Staffing Conseils & Solutions au sein de la Fonction RHG et leur montée en charge.

### **1.3.4 Un répertoire des Emplois commun au Groupe**

Le répertoire des Emplois du Groupe, dénommé JAD (Jobs & Activities Directory) est utilisé en France, mais aussi dans de nombreux pays à l'international.

Structuré entre :

- le Référentiel « Emplois » qui couvre l'ensemble des activités du Groupe BNP Paribas,
- et le référentiel « Postes », piloté par les entités du Groupe, chaque poste étant obligatoirement rattaché à un emploi,

il contribue à une gestion plus aisée de l'emploi et de la mobilité.

En France, le répertoire des emplois apporte une nomenclature commune à tout le Groupe, Défini indépendamment des positions hiérarchiques et des structures juridiques et organisationnelles, il est organisé en trois niveaux : les domaines, les familles professionnelles et les emplois <sup>8</sup> auxquels sont rattachés les postes.

Pour chaque emploi, sont décrites ses missions et activités principales. Pour les Domaines d'activité/Métiers et Fonctions Groupe, le référentiel " Postes " s'appuie sur une nomenclature spécifique définie par les Domaines d'activité/Métiers et Fonctions du Groupe et répond aux besoins spécifiques des entités.

Ce répertoire est enrichi et actualisé régulièrement pour prendre en compte les nouveaux métiers, dont certains sont répertoriés dans le cadre des travaux menés par l'Observatoire des Métiers de la Banque constitué au niveau de la branche AFB.

A compter de 2022, pour améliorer la cartographie des postes et compétences associées du Groupe, un travail de rationalisation du répertoire des emplois va être initié de manière progressive dans le Groupe en France, au sein de BNP Paribas SA puis au sein des autres entités.

Ce travail tend à harmoniser les intitulés des postes du répertoire des emplois JAD et à établir pour un même intitulé de poste, quel que soit le métier, la fonction ou l'entité du Groupe qui l'utilise, un descriptif d'activités -a minima principales- commun ainsi que des compétences communes.

---

<sup>8</sup> Les domaines sont au nombre de 5, les familles professionnelles au nombre de 19 et les emplois au nombre de 104 à la date de signature du présent accord

Seront en effet insérées dans le répertoire des emplois JAD les compétences associées aux postes référencés dans le répertoire, selon la même nomenclature que celle du répertoire des compétences du Groupe. L'objectif est de permettre aux salariés de comparer les compétences professionnelles qu'ils ont renseignées dans la partie « Mon profil » d'*About Me*, avec celles décrites pour le ou les postes auxquels ils s'intéressent. Cette comparaison constitue un élément d'aide complémentaire à l'identification des besoins en développement/ formation.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent qu'un suivi annuel sera réalisé au sein de la Commission de suivi prévue au présent accord sur l'avancement des travaux de rationalisation du répertoire des emplois au sein du Groupe BNP Paribas en France.

### 1.3.5 Un catalogue de compétences commun au Groupe

Commun à l'ensemble du Groupe, le catalogue de compétences contribue à :

- faciliter et accélérer la mobilité en contribuant à développer les opportunités d'évolutions transverses,
- identifier les domaines d'expertise et des compétences nécessaires aux activités courantes du Groupe ainsi qu'à l'anticipation des besoins futurs,
- qualifier les compétences à acquérir ou renforcer qui viendront alimenter le plan de développement des salariés.

Il couvre l'ensemble des activités du Groupe et a été conçu de manière indépendante de l'organisation du Groupe pour favoriser la plus grande transversalité. Construit avec l'aide des responsables Métiers et RH des différentes entités du Groupe, il est actualisé régulièrement pour intégrer l'évolution des métiers et maintenir son usage et son utilité dans la durée. Les salariés peuvent y accéder via la plateforme digitale RH *About Me* sous forme de catalogue interactif accessible.

Il est articulé autour de 5 socles :

- Compétences Comportementales
- Compétences Transversales
- Compétences Métiers
- Langues
- Méthodologie, outils et technologie<sup>9</sup>

Le nombre de compétences a été défini de manière limitée pour permettre l'universalité du catalogue au sein du Groupe et sa facilité d'utilisation :

---

<sup>9</sup> 16 compétences comportementales, 11 compétences transversales, 200 compétences métiers, plus de 50 compétences langues, et 600 compétences méthodologies, outils et Technologies à la date de signature du présent accord

- les compétences comportementales sont regroupées et priorisées autour de 15 compétences essentielles,
- les compétences transversales au nombre de 10, regroupent des savoirs, des savoir-être ou savoir-faire pouvant être communs à tous les domaines d'expertises, incluant les compétences managériales.
- les compétences Métiers sont classées par domaine d'expertise (27 au global compétences fonctionnelles ou relatives à des produits/services) contenant chacun environ 7 compétences<sup>10</sup>.

A chaque compétence sont associés une définition et des observables génériques permettant de caractériser le niveau acquis. Trois niveaux possibles sont possibles : Débutant, Maîtrise, Expert. Pour les compétences langues, trois niveaux sont également possibles : Débutant, Opérationnel, Courant.

Cette diversité des compétences possibles articulées autour de 5 socles et de 3 niveaux résulte de la richesse des métiers dans le Groupe en France.

Il est à noter que les compétences associées au travail en mode transversal et collaboratif constituent un socle spécifique qui témoigne de leur importance. Elles peuvent être exercées par des salariés occupant ou non un rôle managérial.

Compte tenu notamment de la complexité croissante des environnements, les filières d'expertise se renforcent depuis plusieurs années au sein du Groupe. Une attention forte est à porter à l'identification des postes concernés et à l'accompagnement des salariés concernés dans leur parcours professionnel par le management et les équipes Ressources Humaines, à l'instar de ce qui est pratiqué par le Groupe depuis de nombreuses années dans l'accompagnement du rôle managérial.

Le catalogue Groupe des compétences s'intègre dans de nombreux processus et actions RH :

- recrutement,
- description de compétences pour chaque poste,
- parcours professionnel et mobilité,
- plan de relève,
- développement continu et formation,
- feedback au fil de l'eau et évaluation de la performance,
- anticipation des compétences de demain.

---

<sup>10</sup> A titre d'exemples, le métier de directeur d'agence fait référence à des compétences métiers provenant de différents domaines d'expertise tels que « Développement commercial et relations clients », « Conformité », « Connaissance des clients et des territoires », « Assurance », « Crédits » ....

Pour un chef de projet, les compétences à mobiliser sont également diverses : « Relations IT/business », « Connaissance et culture digitale », « Connaissance de l'organisations BNP Paribas », « Pilotage de budget »,....

Pour les salariés, il leur permet notamment de mieux identifier et faire connaître leurs compétences, de connaître les compétences requises pour occuper un poste, facilite la détermination de parcours professionnel et de développement et favorise la transversalité.

L'appropriation du catalogue de compétences et la capacité pour chaque salarié à identifier ses compétences, ainsi que le niveau de maîtrise associé sont donc essentiels. Ils permettent de mieux cibler les axes de développement éventuels et les orientations possibles en termes de mobilité.

Pour les managers, le catalogue de compétences et leur identification par les salariés dans la plateforme digitale RH *About Me*, permet notamment de mieux connaître les capacités de ses équipes, d'identifier les expertises et les potentielles collaborations au sein du Groupe, d'avoir plus d'informations pour accompagner les salariés dans leur développement professionnel.

Pour les équipes RH, le catalogue de compétences et l'enrichissement sur *About Me* de son profil par chacun permet une meilleure connaissance des salariés, d'identifier les compétences disponibles et les passerelles potentielles tant au sein des entités qu'entre elles, de faciliter la mise en œuvre et l'accompagnement du développement et la mobilité, de disposer d'un langage commun sur un sujet clef à savoir celui des compétences favorisant une plus grande transversalité et simplification.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent que l'accompagnement des salariés dans l'utilisation de la plateforme digitale RH *About Me* va continuer à être assuré dans la durée, via différents moyens :

- tutoriels disponibles sur Echonet mobile,
- modules de formation disponibles sur My Dev,
- accompagnement par le manager, au cours de l'entretien d'évaluation professionnelle qui est l'occasion de faire un point régulier avec le salarié sur les compétences déclarées dans *About Me*, pour identifier de nouvelles compétences mobilisées au cours de l'année ou une progression dans le niveau de compétence(s),
- accompagnement par les RH : des ateliers organisés par la ligne RH vont continuer<sup>11</sup> à être proposés, dans le cadre notamment d'initiatives sur la mobilité au sein du Groupe.

→ Par le présent accord, BNP Paribas s'engage à faire progresser le taux de compétences déclarées par les salariés du Groupe en France dans *About Me* avec un objectif chiffré fixé à 85 %<sup>12</sup> d'ici fin 2025.

<sup>11</sup> En 2021 10 ateliers ont été organisés, réunissant plus de 1500 salariés en France

<sup>12</sup> A la date de signature du présent accord, le taux de complétion des compétences sur *About Me* à octobre 2021 dans le Groupe en France s'établit à 79% dont 74% de profils renseignés avec plus de 6 compétences, 5 % de profils renseignés avec entre 1 et 5 compétences.

CG

RG

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent qu'un suivi de l'objectif de progression du nombre de salariés ayant déclarés leurs compétences dans *About Me* ainsi que du nombre moyen de compétences déclarées par collaborateur sera réalisé au sein de la Commission de suivi prévue au présent accord.

### **1.3.6 Le développement des compétences comportementales**

Dans un contexte de transformation du secteur bancaire, le développement des compétences comportementales permet une meilleure adaptation des salariés aux évolutions futures.

Ces compétences contribuent à renforcer leur employabilité interne, le développement de parcours professionnels transverse au sein du Groupe, permettant la mise en place de passerelles intra métiers et fonctions.

Dans ce contexte, le Groupe BNP Paribas s'engage à continue à mettre l'accent sur le développement des compétences comportementales telles notamment l'orientation clients dont l'écoute active, l'empathie, la capacité à être curieux, flexible, adaptable, proactif et à vouloir apprendre ainsi que l'aptitude à développer soi-même de nouvelles compétences.

Le renforcement des compétences comportementales est maximisé via notamment la culture renforcée du feed-back et les Plans de développement personnalisés (PDP).

### **1.3.7 La gestion prévisionnelle des emplois et l'anticipation des besoins de compétences**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit combiner à la fois le volet quantitatif visant à déterminer le nombre de postes nécessaires pour garantir la bonne gestion de l'activité et le volet qualitatif, à savoir les compétences requises pour mener à bien les activités du métier et contribuer à son développement. Il est essentiel pour le Groupe d'avoir le bon niveau d'emploi avec des salariés disposant des compétences futures requises pour atteindre les objectifs stratégiques du Groupe et sauvegarder l'emploi des salariés et leur employabilité.

Le volet quantitatif s'appuie sur les prévisions des métiers dans le cadre de la stratégie définie et sur l'évolution prévisionnelle du turn-over naturel, principalement constitué des départs en retraite et les démissions.

Cette évolution prévisionnelle est notamment réalisée » une fois par an dans la plupart des entités du Groupe en France, par Domaines d'activité/Métiers ou Entité pour l'année en cours et pour l'année à venir. Elle s'appuie sur les statistiques de turn-over des années antérieures, corrigées le cas échéant des événements connus, comme par exemple des modifications de la législation sur la retraite.

CG

RG

Dans ces entités, la prévision de turn-over fait l'objet d'une comparaison avec les variations d'emploi estimées, fonction des évolutions prévisionnelles des métiers et des organisations, et permet d'identifier les besoins éventuels d'ajustements d'emploi à relayer notamment dans le domaine du recrutement, de l'accompagnement de la mobilité interne, de la formation ou le cas échéant de plans d'adaptation.

Cette prévision des niveaux d'emploi est à corrélérer en fonction des besoins de compétences anticipés. Ainsi la prévision du niveau d'emploi peut par exemple être stable mais pour autant comprendre des variations en termes de compétences requises par rapport à celles existantes.

Ce volet quantitatif est complété d'un volet qualitatif, avec le processus « *Strategic Workforce Planning (SWP)* » qui structure au niveau du Groupe la démarche d'anticipation des besoins en termes de niveaux d'emplois et de compétences.

Réalisé au sein des différents Métiers et Fonctions avec l'appui des équipes RH concernées, ce processus est articulé en plusieurs étapes :

- préciser la stratégie, les enjeux du Métier ou de la Fonction en lien avec son environnement socio-économique et technologique et la stratégie du Groupe,
- identifier les postes futurs nécessaires en nombre avec le type de compétences associées par rapport à la stratégie du métier définie,
- cartographier les postes actuels disponibles et les compétences référentes et projeter à moyen terme les postes actuels disponibles sur le plan quantitatif, en prenant en compte l'impact du turn-over naturel dont démissions et départs à la retraite, indépendamment de toute action de recrutement, de développement spécifique de compétences ou d'actions/programmes de reconversions éventuellement mis en œuvre,
- analyser les écarts entre les niveaux d'emplois et compétences associées futures disponibles naturellement et ceux nécessaires,
- définir le plan d'action nécessaire pour compenser les écarts éventuels avec la cible projetée, dans le respect des engagements sociaux du Groupe, en particulier des principes de gestion de l'emploi définis par le présent accord.

Un objectif clef associé à cette gestion prévisionnelle des emplois et des compétences futures requises est de pouvoir disposer d'une vision synthétique et anticipatrice au niveau du Groupe en France et par Métier/Fonction/Entité des besoins futurs de postes et compétences associées, et de la partager avec les salariés, afin d'aider à la construction des parcours professionnels dans une perspective de renforcement de l'employabilité et de l'adaptation des métiers.

Il est rappelé dans le cadre du présent accord, que cette gestion prévisionnelle du niveau d'emploi pour l'année à venir par rapport à l'année de référence, est soumise à(aux) instance(s) représentative(s) de l'entité, dans le cadre de la consultation annuelle sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi.

RG

CQ

→ Par le présent accord, BNP Paribas s'engage à accélérer la réalisation des processus de Stratégic workforce planning (SWP) dans les entités/filières/géographies du Groupe en France, en priorité dans les environnements les plus concernés par des enjeux d'évolution et/ou d'évolution des compétences au cours de la durée d'application du présent accord.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent que les synthèses des résultats des processus de Stratégic workforce planning (SWP) initiés pour une entité ou pour certaines de ses activités au cours de la durée d'application du présent accord, seront présentées auprès des instance(s) représentative(s) de l'entité. Cette présentation sera effectuée selon un calendrier à définir propre à l'entité l'entité/ou de l'activité concernée. Une information sera également réalisée auprès des salariés (dont les managers).

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent qu'un suivi annuel du nombre et de la répartition par entité/Fonction/Métier des exercices de Stratégic workforce planning (SWP) sera réalisé au sein de la Commission de suivi.

### **1.3.8 L'enrichissement de l'usage de la plateforme digitale RH *About Me***

Créée en 2017 dans l'ensemble du Groupe, la plateforme digitale RH *About Me* est constituée de quatre piliers : « Mon profil », « Mon Plan de développement personnel », « Feedback au fil de l'eau et performance » et « Mes entretiens ».

-Elle permet, à partir d'un référentiel commun de compétences, une meilleure connaissance des salariés <sup>13</sup> et de les accompagner dans leur parcours professionnel en leur adressant des offres de postes et des actions de formations/ développement plus personnalisées.

Chaque salarié, qu'il soit en mobilité déclarée ou non, peut en effet demander à recevoir des offres de postes disponibles au sein du Groupe, au regard de ses compétences et niveaux déclarés, élargissant ainsi sa connaissance des métiers et des besoins du Groupe.

En identifiant les compétences <sup>14</sup>, acquises et à développer des salariés, *About Me* permet également à la Fonction RH de mieux anticiper les besoins en termes de compétences et actions de formation/développement et jouer pleinement son rôle de *business partner* au sein de l'organisation.

Dans ce cadre l'enrichissement des fonctionnalités et de l'usage d'*About Me* par les salariés constitue un enjeu clef.

<sup>13</sup> Dans le respect de la réglementation sur la protection des données personnelles

<sup>14</sup> En 2021, 98% des salariés du Groupe ont accès à *About Me*, et plus de 2 millions de compétences y sont déclarées

### 1.3.9 L'évolution des rôles du manager au regard de nouveaux enjeux

L'exercice de la responsabilité managériale évolue dans un contexte où les manières de travailler et d'animer les équipes se transforment profondément, et des enjeux liés à la digitalisation croissante, au développement de nouveaux modes de travail (agile, hybride ...), au respect du code de conduite du Groupe ainsi qu'à la transition énergétique, qui doivent être pris en compte.

Une réflexion est en cours, à la date de signature du présent accord, sur la définition de principes de management commun au sein du Groupe intégrant la diversité des Métiers/ Fonctions et géographies. Ces principes s'appliqueront aux managers dans le cadre de leurs responsabilités opérationnelles.

Afin d'ancrer ces principes dans la pratique quotidienne de management, ils seront intégrés à différents moments clés tels l'évaluation professionnelle, les actions de formation/développement, les assessments, les enquêtes internes... Ils prendront en compte la nécessaire attention du manager vis-à-vis de chaque membre de ses équipes, l'encouragement du potentiel et de l'engagement de chacun ainsi que le renforcement de la coopération.

Enfin en lien avec la transformation « agile » du Groupe, chaque manager et de manière plus générale l'ensemble des salariés sont encouragés à partager des feedbacks et à considérer les difficultés éventuelles comme faisant partie intégrante des processus de travail, en en tirant des enseignements utiles pour développer en commun l'efficacité collective.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent que dans le cadre de la commission de suivi prévue au présent accord :

- les principes de management et les moyens d'insertion associés feront l'objet d'une présentation,
- un suivi du nombre de feedbacks formalisés via About Me sera réalisé.

### 1.3.10 La mise en place de cursus collectifs de développement professionnel

Le développement des expertises et des compétences dont le Groupe a besoin est essentiel en vue de préserver ou de renforcer l'employabilité des salariés.

Le développement des compétences identifiées par le travail d'anticipation des besoins et d'analyse des écarts métier par métier via le processus *strategic workforce planning* est rendu possible par divers moyens dont l'accompagnement managérial approprié, des mises en situation et des actions de formation.

CQ

RG

Le développement de compétences sur le plan collectif nécessite la mise en place d'actions de formation avec deux types de programmes :

- ceux visant une montée en compétences dénommés *upskilling*,
- ceux visant une reconversion professionnelle dénommés *reskilling*.

Parmi les actions prioritaires en matière de cursus collectifs de formation figurent les actions liées aux contraintes réglementaires, aux compétences managériales, aux nouveaux modes de travail, aux compétences comportementales clefs, aux compétences digitales (dans l'utilisation de la data en particulier).

Dans ce cadre, différentes actions au sein du Groupe ont été mises en place ou vont l'être pendant la durée d'application du présent accord :

#### Au niveau du Groupe,

- avec la « Digital, Data & Agile Academy », lancée en novembre 2018, en vue de renforcer les compétences digitales. Ouverte à tous les salariés du Groupe dans le monde, cette académie fournit une offre de développement personnalisée et professionnalisante (diplômante ou certifiante) sur les rôles/postes clés du numérique, des données et de l'agilité. Plus particulièrement, l'objectif est d'accompagner Les salariés du Groupe BNP Paribas, vers le développement des compétences associées à de nouveaux rôles, de faciliter la mobilité interne et de fournir aux Managers et aux RH des leviers pour accélérer la transformation du Groupe. Le développement de l'offre de la DDAA et de son dispositif sera poursuivi et accéléré dans le cadre de la transformation du Groupe.

Ces nouveaux rôles <sup>15</sup> dans les domaines du Digital, de la Data et de l'Agilité ont été insérés dans le répertoire Emploi JAD.

- l'offre Learning&Développement du Groupe, qui va également s'enrichir, pour toujours accompagner le développement des compétences managériales et les transformations et ambitions du Groupe, notamment en matière de Finance durable.

#### Dans les métiers/Fonctions ou entités, avec notamment :

- au sein du pôle BCEF de BNP Paribas SA, avec l'évolution des métiers des conseillers dans le cadre du déploiement des nouveaux modèles de service dans le réseau d'agences du projet « modèles de services », soutenue par des actions importantes de formation, articulées autour des parcours « passeport proximité » et « passeport affinité », qui concerneront respectivement à fin 2022 près de 3600 et 1500 Conseillers.
- au sein de la fonction LEGAL, le programme de formation en droit numérique Digital Legal Competency Center, lancé en 2018 sur 4 thématiques : la cybersécurité, l'utilisation des

---

<sup>15</sup> Data Scientist, Data Analyst, AI Engineer, Digital Marketing Officer, Digital Project Manager, Product Owner, Scrum Master, Agile Coach, UX Designer,...

données, les solutions digitales, le cloud computing et la blockchain continue d'intégrer de nouveaux domaines tels que la propriété intellectuelle. Plus de 850 salariés l'ont suivi, contribuant à répondre aux demandes croissantes d'expertise juridique numérique des métiers. Ce programme se poursuivra en 2022 sous une forme renouvelée favorisant l'actualisation continue des compétences tout en maintenant une certification professionnelle pour les plus experts.

- au sein de Personal Finance a été notamment créé le parcours certifiant « Cyber Security Upskilling programm » pour internaliser des compétences liées à la cybersécurité dans un contexte de recrutement externe difficile.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent qu'un récapitulatif des principales académies ou parcours de reskilling déployés dans le Groupe en France sera réalisé chaque année dans le cadre de la commission de suivi prévue au présent accord.

### 1.3.11 Le développement en continu avec le Plan de Développement Personnalisé (PDP)

BNP Paribas vise à renforcer une culture du développement en continu et à donner aux salariés les moyens d'être dans une plus grande maîtrise de leurs parcours professionnels. Le Plan de Développement Personnel (PDP) constitue un élément clef de cette politique.

Construit entre le salarié et son manager, via la plateforme digitale *About Me*, le PDP vise à identifier les besoins individuels de développement du salarié et d'y répondre par des actions de développement concrètes et adaptées, à effectuer selon un planning réaliste et propre à chacun.

Le PDP se construit dans le cadre d'un dialogue régulier avec le manager notamment via les feedbacks reçus au fil de l'eau mais aussi à l'occasion de la campagne d'évaluation professionnelle annuelle, de l'entretien professionnel, de la prise d'un nouveau projet, poste, mission... Il peut être mis en place et actualisé tout au long de l'année.

Le PDP cible principalement les compétences à acquérir ou à renforcer en cohérence avec les besoins liés au poste actuel et futur du salarié et sur la base du catalogue Groupe de compétences.

Dès lors qu'un salarié a enrichi ses compétences dans son profil sur *About Me* et que son manager a convenu avec lui des objectifs de développement insérés dans le PDP, il reçoit des offres personnalisées de développement issues du catalogue de formations et d'accompagnement *My Learning*.

Les actions prévues dans le cadre du PDP peuvent être assez variées :

- mises en situation professionnelles,

RG

CQ

- sessions de co-développement,
- actions de développement proposées dans le catalogue de formation du Groupe *My learning*,
- parcours de formation collectifs, et/ou programmes spécifiques d'upskilling ou de reskilling.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent qu'un suivi annuel du nombre de Plans de Développement Personnel (PDP) et leur répartition par entité/Fonction/Métier des sera assuré au sein de la Commission de suivi prévue au présent accord. La part des PDP ayant donné lieu à une action de formation/développement sera également suivie.

### **1.3.12 Le recours aux Observatoires Métiers des branches professionnelles et les typologies de métiers en matière de démarche GPEC**

Dans le cadre de la démarche de GPEC, il est rappelé les définitions suivantes :

- les métiers sensibles sont ceux présentant de fortes variations en termes d'effectifs -à la hausse ou à la baisse- dans une approche quantitative, ou en termes d'activités exercées et de compétences mises en œuvre dans une approche qualitative. Cette définition recouvre notamment les emplois identifiés comme « menacés » ou en développement,
- les métiers en tension sont les métiers présentant des difficultés importantes et récurrentes de recrutement.

Dans le cadre du présent accord, les parties conviennent, en complément des analyses faites par les Métiers/Fonctions/entités dans le Groupe, de s'appuyer sur les analyses des Observatoires des branches professionnelles en vue d'étayer leur démarche de Gestion de l'Emploi et des Parcours Professionnels du Groupe en France et ce, pour notamment les métiers les plus représentés dans le Groupe en France.

Ces Observatoires, et en particulier celui des métiers de la Banque et de l'Assurance, apportent en effet des informations clefs au niveau de l'emploi sur un plan collectif, notamment pour les métiers repères. Ils constituent une source d'information précieuse pour alimenter le dialogue social sur les questions d'emploi et apportent au management, aux équipes RH et aux salariés une aide dans la construction des parcours professionnels.

- Pour les métiers de la Banque (branche AFB) : L'Observatoire des Métiers de la Banque (OMB) assure, au sein de la Branche, un rôle d'information, de connaissances et d'analyses prospectives des métiers, permettant ainsi d'éclairer les politiques en faveur de l'emploi. Il est une structure de veille activé sur l'évolution quantitative et qualitative de l'emploi et des métiers.

Les emplois du secteur bancaire représentant 82 % des effectifs du Groupe en France au 31/12/2020, les résultats des travaux menés sur les métiers sensibles et en tension au niveau de la branche peuvent être considérés comme globalement significatifs et sont à intégrer dans le cadre de la démarche de GEPP.

CQ

Parmi les métiers sensibles ou en tension, l'Observatoire identifie et porte une attention particulière aux emplois :

- en attrition, susceptibles de diminuer fortement en volume ;
- émergents, en réponse à de nouveaux besoins à fort potentiel, liés aux mutations économiques, technologiques, à l'évolution des contraintes réglementaires, ainsi qu'aux nouvelles attentes des clients / consommateurs.

L'orientation des travaux de l'Observatoire est définie chaque année par son Conseil d'Administration <sup>16</sup>. Parmi les études menées récemment, des travaux prospectifs ont porté sur les fonctions RH de demain, le management « Evolution, révolution ou réinvention ? », « Les softskills et le travail du futur ».

Les conclusions de ces travaux font l'objet de présentations publiques organisées par l'OMB, puis sont mises en ligne sur le site de l'OMB [www.observatoire-métiers-banques.fr](http://www.observatoire-métiers-banques.fr) et accessibles à l'ensemble des salariés de BNP Paribas via un lien inséré sur Echonet Mobile.

- Pour les métiers de l'Assurance : depuis 1996, l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (OEMA) a pour objet d'apporter, par ses travaux d'analyse et ses préconisations, son concours à l'identification des facteurs qui impactent les métiers de l'assurance et particulièrement des conséquences qui en découlent pour les qualifications et les besoins de formation.

L'Observatoire permet d'identifier les tendances structurelles de la branche au-delà des données conjoncturelles dont la bonne résistance de l'emploi dans l'assurance et la tendance haussière engagée depuis 2016.

Dans ce cadre depuis 2000, l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance assure en liaison avec l'Apec un référentiel des métiers de l'Assurance et réalise chaque année un baromètre prospectif sur l'évolution des métiers du secteur de l'Assurance, et explore à un horizon de 3 à 5 ans, les grandes tendances d'évolution du secteur et leurs conséquences sur les métiers et les compétences.

Des études sont régulièrement menées afin de compléter le référentiel métiers, en particulier sur l'impact de la digitalisation sur l'emploi, la gestion et la maîtrise des risques, l'indemnisation, l'actuariat, la conception technique, la gestion et la souscription de contrats, ou encore le marketing.

Dans le Groupe BNP Paribas en France, les résultats de ces travaux de branche peuvent être utilisés par les responsables RH concernés, le cas échéant, avec l'(les) instance(s) représentative(s) concernée(s) dans le cadre d'échanges sur l'emploi.

---

<sup>16</sup> dont la composition est paritaire et la présidence est assurée par alternance tous les deux ans par la délégation patronale ou syndicale.

- Les analyses des autres observatoires métiers, tels celui des services automobiles ou des marchés financiers, peuvent également être utilisées par les responsables RH concernés pour échanger le cas échéant avec le(les) instance(s) représentative(s) concernée(s) dans le cadre des présentations sur l'emploi.

### **1.3.13 L'information des salariés sur les besoins futurs en compétences**

Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit contribuer à permettre à chaque salarié de se situer dans l'entreprise en termes de parcours professionnel et de comprendre les enjeux, quantitatifs et qualitatifs, liés à son poste. De cette bonne connaissance dépend en effet pour partie la capacité de chacun à se projeter dans un parcours professionnel, correspondant à la fois à ses aspirations et aux besoins de l'entreprise à court et moyen terme. Les informations sur le devenir de métiers et l'impact sur les compétences sont à relayer par la ligne managériale, à partir des éléments apportés par la Direction du Métier en lien avec les équipes RH, auprès des salariés.

Le management constitue en effet un relais essentiel auprès des salariés des informations sur les compétences à renforcer et sur les possibilités de parcours professionnels au travers notamment de l'élaboration des PDP, des entretiens d'évaluation, des entretiens professionnels, des feedbacks réalisés, des réunions d'équipes.

Les Gestionnaires Ressources Humaines sont également des relais importants de cette information et de cet accompagnement, notamment lors de leurs entretiens RH avec les salariés.

Un pilote, en cours à la date de signature du présent accord, tend également à contribuer à améliorer la visibilité des salariés. Il prend la forme d'une nouvelle fonctionnalité sur *About Me*, intitulée « Perspectives d'employabilité », qui donne la vision globale des besoins futurs (à horizon 5 ans) du Groupe par grandes catégories de compétences identifiées en fonction des exercices de *Strategic Workforce Planning* menés avec les métiers/fonctions/entités. Cette fonctionnalité montre également le niveau de correspondance entre les compétences déclarées par le salarié sur *About Me* et celle en lien avec les besoins futurs.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent qu'un suivi de l'avancement du pilote « Perspectives d'employabilité » dans *About Me* sera réalisé au sein de la Commission de suivi prévue au présent accord.

### **1.3.14 La conduite des entretiens d'évaluation professionnelle**

Ces entretiens contribuent à une meilleure anticipation et gestion des emplois et des compétences sur un plan individuel.

CQ

RG

L'entretien d'évaluation professionnelle est un moment privilégié d'échange entre le manager et le salarié sur la tenue du poste de travail, la conduite des missions clefs du poste, l'atteinte des objectifs fixés, les actions de formation/développement envisagées, la charge de travail et l'articulation entre vie professionnelle et personnelle. L'ensemble de ces points à évoquer au cours de l'entretien est rappelé dans les guidelines diffusées aux managers en amont des campagnes d'évaluation et dans la note de lancement de la campagne annuelle diffusée auprès de la ligne managériale et des salariés.

La note de lancement de la campagne annuelle est transmise pour information aux membres de la Commission de suivi prévue au présent accord.

Cet entretien doit permettre un échange sur l'exercice des compétences requises et les moyens à mettre en œuvre pour les faire progresser ou les compléter.

Cet entretien :

- doit faire l'objet d'une préparation tant par l'évaluateur que l'évalué ; sa date doit être programmée et communiquée au salarié et un temps dédié doit nécessairement être prévu.
- son contenu est formalisé dans *About Me*.
- sa fréquence est annuelle sauf exception.

La ligne managériale est accompagnée à la conduite des entretiens professionnels et des feedback aux salariés via :

- une offre de formation
- un guide d'accompagnement à la conduite de l'entretien d'évaluation, accessible en ligne via la plateforme digitale RH *About Me*, à la disposition des managers.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent que les taux annuels de réalisation des entretiens d'évaluation professionnelle sont communiqués à(aux) instance(s) représentative(s) du personnel de chaque entreprise faisant partie du périmètre du présent accord.

### **1.3.15 La conduite des entretiens professionnels**

Instauré par la Loi du 5 mars 2014, l'entretien professionnel concerne tous les salariés de l'entreprise avec comme objectif principal de leur permettre de faire le point sur leurs évolutions professionnelles réalisées et envisagées ainsi que sur la formation réalisée et envisagée.

Cet entretien :

- est distinct de l'entretien d'évaluation ; il doit faire l'objet d'une formalisation par écrit sur tout support permettant au salarié qui le souhaite d'en apposer un commentaire,
- est organisé au moins deux fois dans les 6 années qui précèdent l'entretien professionnel récapitulatif, ainsi qu'à l'issue des périodes suivantes : congé maternité ou d'adoption, congé parental d'éducation, congé de proche aidant, congé sabbatique, arrêt longue

maladie de plus de 6 mois, mobilité volontaire externe sécurisée, exercice d'un mandat syndical,

- se substitue à tous les autres entretiens de même nature (de retour d'un congé lié à la parentalité, d'un congé sabbatique, d'un congé de soutien familial, à l'issue d'un mandat syndical ...) à condition qu'il évoque les perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi et les besoins de développement des compétences.

L'entretien professionnel est conduit par le manager, ou toute autre personne qualifiée en gestion des ressources humaines désignée par l'entreprise (Gestionnaire Ressources Humaines notamment). Pour l'essentiel des entités du Groupe en France, le suivi et la conservation de ces entretiens sont assurés sur la plateforme digitale *About Me* depuis fin 2018 et précédemment dans l'outil *MyDev*.

Un entretien professionnel récapitulatif du parcours du salarié dans l'entreprise est en outre réalisé tous les 6 ans. Il doit permettre de s'assurer de la réalisation des entretiens professionnels au cours des six années qui précèdent et recense les actions de formation suivies, ainsi que les éléments de certification acquis et les progressions salariales ou professionnelles intervenues. Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, lorsqu'au cours de ces 6 années, le salarié n'a pas bénéficié des entretiens prévus et d'au moins une formation non obligatoire au sens de l'article L. 6321-2 du Code du travail, il bénéficie, en application de l'article R. 6323-3 I du Code du travail, d'un abondement de son Compte Personnel de Formation (CPF).

Les indicateurs de taux de réalisation des entretiens professionnels et entretiens professionnels récapitulatifs sont transmis au CSE au sein duquel à lieu la consultation sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi.

CG

RA

## 2 LA MOBILITE

### 2.1 Des principes de mobilité au niveau du Groupe

La mobilité interne est inscrite dans la culture du Groupe et en constitue un atout majeur, tant pour l'entreprise que pour les salariés. Au sein du Groupe, elle est régie par sept principes suivants :

- la mobilité est encouragée pour répondre aux besoins du Groupe et aux attentes des salariés,
- le processus de mobilité doit être fluide et transparent. En particulier, le nombre d'entretiens par candidat doit être idéalement limité à 1 ou 2, le délai entre le premier entretien et la décision finale ne doit pas excéder 1 mois et les salariés doivent recevoir, après leur entretien, un retour ~~et ce~~ dans un délai raisonnable,
- la priorité est donnée aux candidats internes. Le recrutement externe doit être limité à des circonstances spécifiques liées au marché de l'emploi et à l'impossibilité de pourvoir le poste en interne<sup>17</sup>,
- tous les postes à pourvoir doivent être publiés dans l'outil de mobilité interne du Groupe <sup>18</sup>,
- les salariés doivent, avec le soutien de leur manager et des Gestionnaires Ressources Humaines, être proactifs dans leur mobilité, notamment en actualisant leur profil *About Me*, en consultant les offres, en postulant à des offres, en répondant aux propositions d'entretiens, en s'inscrivant aux ateliers/formations proposées pour accompagner la mobilité, en participant à des initiatives Mobilité de leur entité ou du Groupe,...
- la sélection des candidats est fondée sur une évaluation objective des compétences requises, en cohérence avec les principes relatifs à l'égalité des chances et à la promotion de la diversité,
- les *shortlists* des candidats retenus doivent être suffisamment diversifiées. Elles incluent au moins une femme/un homme et, lorsque les exigences du poste le permettent, au moins un candidat provenant d'une autre entité du Groupe.

Dans le cadre du présent accord, compte tenu de l'évolution des outils et offres de services (*My Mobility, My Development, About Me, répertoire Groupe des emplois, répertoire Groupe des compétences*) à la disposition des salariés, des managers et des équipes RH pour la mobilité au sein du Groupe, il est convenu qu'une attention forte sera à porter sur l'appropriation des outils et process et l'expérience utilisateur.

### 2.2 Les différentes formes possibles de mobilité

Les mobilités prennent différentes formes :

---

<sup>17</sup> en raison de l'absence ou disponibilité avérée de la compétence recherchée,

<sup>18</sup> les postes soumis à des contraintes de confidentialité et les postes pour lesquels une relève en interne est pré-identifiée du fait d'une situation particulière telle par exemple le souhait de la transformation d'un poste en alternance en CDI peuvent à titre exceptionnel faire exception à cette règle.

- une mobilité dans un poste similaire mais dans un métier différent voire une entité juridique ou une région géographique différente,
- un changement de poste au sein d'un même métier ou pas, ou une mobilité dans une autre entité juridique ou dans une autre région. Ce type de mobilité peut correspondre à un accroissement de responsabilités dans une même famille d'emploi ou être de nature fonctionnelle.
- la mobilité est dite « transversale » lorsqu'un salarié change d'entité juridique ou de Métier/Fonction Groupe, sur un même poste ou pas. Dans le Groupe, ces mobilités sont en progression constante depuis de nombreuses années et ont représenté en 2020 près de 25% du total des mobilités réalisées. La poursuite de cette progression fait partie des objectifs clefs des Ressources Humaines du Groupe.

L'évolution des parcours professionnels, compte tenu notamment de la diversité des métiers et de la taille du Groupe BNP Paribas et des dispositifs/outils mis en place au niveau du Groupe peut prendre des formes diversifiées, au service du développement des compétences et de l'employabilité des salariés.

Avant la finalisation du processus de mobilité, le Staffing Business Partner évoque avec le salarié les principaux éléments liés aux conditions de travail du futur poste

En particulier, sont précisés :

- l'intitulé et le contenu du poste,
- le contexte de la recherche,
- les éléments liés à la rémunération (dont partie fixe et variable le cas échéant ...) et la classification,
- le régime de temps de travail,
- l'éligibilité ou non du poste à la pratique du télétravail et le(les) rythme(s) de télétravail possible(s),
- la convention collective applicable,
- la mise en place d'une période d'adaptation en cas de changement de famille professionnelle d'emploi,
- la date prévisionnelle d'arrivée sur le poste,
- la durée prévisionnelle du poste,

En complément de ces éléments, dans le cadre de mobilité intragroupe sont également abordés, les éléments suivants :

- la mise en place, s'il y a lieu, d'une prime de compensation du cadre social, telle que déterminée au chapitre 2.4, prenant en compte les éléments liés à l'intéressement, la participation, la cotisation obligatoire du salarié au régime de couverture santé et prévoyance ainsi que la prime forfait,

CQ

RG

- l'entité retenue <sup>19</sup> (d'origine ou d'accueil), pour l'application des accords collectifs, les dispositions sur le Compte Epargne Temps, les régimes de frais de santé et prévoyance, les cotisations retraites et indemnités fins de carrière, l'épargne salariale et le CSE pour les activités sociales et culturelles.

Il est rappelé que la mobilité géographique, adaptée aux besoins de l'entreprise, est basée sur le volontariat du salarié. En ce qui concerne les mesures d'accompagnement à la mobilité géographique, il appartient à chaque entité de définir ou de rappeler les mesures d'accompagnement spécifiques à la mobilité géographique, qu'elle peut aménager le cas échéant, pour des besoins conjoncturels ou structurels.

### 2.3 Les différentes modalités pour la mobilité intra-groupe

L'entreprise s'engage à faciliter dans toute la mesure du possible la mobilité intra-groupe, au travers de la transparence renforcée des postes à pourvoir, d'une communication claire sur les dispositifs sociaux applicables au sein de l'entité d'accueil et leurs éventuelles différences avec ceux de l'entité d'origine et d'un accompagnement contractuel encadré et concerté.

Le choix des modalités contractuelles de la mobilité intra-groupe est effectué entre les RH des entités d'origine et d'accueil, qui recherchent la solution la plus pertinente au regard du contexte de la mobilité.

Trois modalités contractuelles de la mobilité entre sociétés du Groupe, qui toutes nécessitent l'accord des sociétés d'origine, d'accueil et du salarié :

- La mise à disposition :
  - o le salarié reste employé par sa société d'origine et bénéficie des dispositions collectives, à l'exception des horaires de travail, de son entité d'origine,
  - o la mise à disposition est d'une durée de 12 à 48 mois maximum, renouvellement inclus.
- Le détachement :
  - o Le contrat de travail du salarié avec sa société d'origine est suspendu mais non rompu, pour une période initiale d'une durée de 3 ans,
  - o pendant la période du détachement, le salarié est rémunéré par la société d'accueil et bénéficie des dispositions collectives de sa société d'accueil, à l'exception des dispositions relatives à la rupture du contrat de travail.
  - o à l'issue de la durée initiale de 3 ans du détachement, le salarié :
    - . soit réintègre sa société d'origine sur un emploi équivalent, à son initiative ou sous réserve de l'accord des sociétés d'origine et d'accueil,
    - . soit demande le renouvellement son détachement pour une période indéterminée, sous réserve de l'accord de la société d'accueil et avec son accord,
    - . soit a son contrat de travail transféré au sein de sa société d'accueil, sous réserve de l'accord des sociétés et avec son accord.

<sup>19</sup> Selon notamment la forme de la mobilité : mise à disposition, détachement ou transfert

- la possibilité, au terme du détachement de retour dans la société d'origine à un emploi équivalent est d'emblée prévue dans la lettre de détachement initial.
  - si la société d'accueil rencontre des difficultés économiques susceptibles de porter préjudice au devenir de l'emploi du salarié détaché, sa société d'origine s'oblige à le réintégrer dans un emploi équivalent.
- Le transfert :
- le contrat de travail du salarié est transféré à la société d'accueil avec reprise de son ancienneté Groupe ; il n'a alors plus de lien contractuel avec sa société d'origine,
  - cette modalité est privilégiée lorsque le salarié est appelé à travailler durablement (ou de manière définitive), dans la société d'accueil.

Une période d'adaptation est prévue pour les détachements et transferts, en cas de changement de famille professionnelle :

- elle est d'une durée de trois mois, renouvelable au plus pour une même durée,
- elle peut s'appliquer, soit à l'initiative du salarié, soit à l'initiative de son manager.

Si elle n'est pas concluante, à l'initiative du manager ou du salarié, une évaluation professionnelle doit être effectuée et formalisée par le manager et il est mis fin à l'intégration. Le salarié réintègre alors sa société d'origine, soit sur son poste antérieur, soit sur un emploi équivalent ou, avec son accord, sur une autre mobilité.

Une période probatoire d'une durée de 3 mois, le cas échéant renouvelable pour au plus une égale durée, est obligatoire en cas de modification d'un élément essentiel du contrat de travail dans le cadre de la mise à disposition.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent que :

- le nombre de mobilités transversales réalisées, à savoir correspondant à des changements d'entités juridiques (mobilité intragroupe) et/ou de métier/fonction Groupe

et

- le récapitulatif annuel des accords majeurs<sup>20</sup> des entités du Groupe BNP Paribas dans le champ d'application du présent accord ;

seront communiqués à la Commission de suivi prévue au présent accord.

#### 2.4 La mise en place d'un dispositif de compensation du cadre social dans le cadre d'une mobilité intragroupe

En vue de faciliter les mobilités entre la plupart des différentes entités juridiques du Groupe en France, un dispositif visant à harmoniser les pratiques de compensation a été mis en place afin

<sup>20</sup> Portant à minima sur les thématiques suivantes : Rémunération, Epargne salariale, Diversité et Inclusion, Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Temps de travail, Dispositifs de transition vie professionnelle/retraite

CG

de garantir la cohérence des pratiques de compensation ainsi qu'une transparence accrue sur le processus.

Ce dispositif prend en compte les éléments suivants pour le salarié :

- l'intéressement,
- la participation,
- la cotisation obligatoire du salarié aux frais de couverture santé (hors option),
- la cotisation obligatoire du salarié au titre du régime de prévoyance,
- l'existence ou non d'une prime de forfait s'il est cadre au forfait jours.

Ces éléments sont comparés dans l'entité d'origine et dans l'entité d'accueil pour déterminer un différentiel calculé sur :

- la base de la moyenne des montants des trois dernières années pour l'intéressement et pour la participation,
- le montant de la cotisation de base du salarié pour les frais de santé,
- le montant de la cotisation salarié pour la prévoyance,
- la prime de forfait dans l'hypothèse où le salarié bénéficiant ou ayant bénéficié d'une prime de forfait dans son entité d'origine, rejoint une entité ne l'ayant pas mis en place et que la différence entre le nombre de jours de congés (congés payés, jours de fractionnement et éventuel(s) jour(s) supplémentaire(s)) entre l'entité d'accueil et l'entité d'origine n'est pas égale ou supérieure à 5 jours.

Compte tenu du contexte exceptionnel dû à la crise sanitaire, l'année 2020 est « neutralisée » dans les calculs des moyennes des 3 dernières années pour l'intéressement et pour la participation (le calcul restant cependant réalisé sur la base de 3 années), sauf si la prise en compte de cette année 2020 pour l'intéressement et pour la participation est plus favorable pour le salarié.

Un différentiel annuel total est déterminé sur la base des écarts (négatifs et positifs) entre les éléments repris ci-dessus ; il est ensuite multiplié par trois afin d'obtenir le montant de la prime de compensation.

La rémunération variable et un(les) éventuel(s) avantages en nature contractuel(s) du salarié font l'objet d'un examen systématique par les équipes Ressources Humaines en charge de la mobilité les équipes RH en charge de la mobilité ; ils sont traités, le cas échéant, sur un plan individuel.

Une attention doit également être portée lors des négociations annuelles obligatoires sur les salaires, à la nécessité d'un traitement équitable en ce qui concerne l'application des mesures spécifiques de la négociation annuelle obligatoire pour les salariés ayant rejoint une autre entreprise dans le cadre d'une mobilité intra-groupe BNP Paribas et qui ne seraient éligibles du fait de leurs dispositions ni aux mesures de leur entité d'origine, ni à celles de leur entité d'accueil.

CG

RA

## 2.5 La transparence du marché interne

La transparence du marché interne, qui fait partie des 7 principes de la mobilité du Groupe, se concrétise par l'engagement de publier les offres d'emplois interne sur l'interface dédiée aux salariés *My Mobility* <sup>21</sup>.

Les postes soumis à des contraintes de confidentialité et les postes pour lesquels une relève en interne est pré-identifiée du fait d'une situation particulière, telle par exemple un besoin de transformation de contrat d'alternant en CDI, peuvent, à titre exceptionnel, déroger à cette règle.

Le renforcement de la transparence du marché interne passe par une attention soutenue apportée à la qualité de rédaction des annonces, et par la mise en visibilité de ces opportunités via *About Me* et par les différents canaux d'information interne animés par les équipes de Staffing Conseils et Solutions tels la page « *Ma Mobilité au sein du Groupe en France* » sur Echonet Mobile, les initiatives de sourcing interne (Salons, *Mobi'Live*, *Let's move inside* ....), la mise en avant de postes dans la newsletter *Mobilité*...

L'ensemble des postes ouverts au sein du Groupe BNP Paribas en France, à de rares exceptions près (notamment dans les activités de restauration collective), sont des postes à temps plein, pouvant le cas échéant être aménagés à temps partiel, dans le cas où le salarié occupant le poste ou souhaitant l'occuper, en fait la demande et que d'un point de vue organisationnel les missions du poste peuvent être adaptées à la durée de temps de travail à temps partiel.

Suite aux demandes formulées au cours de la négociation qui a abouti au présent accord, la mention de cette possibilité dans le descriptif des postes publiés fait l'objet d'une étude avec les équipes concernées, en particulier dans sa faisabilité technique. Dans l'attente, le principe décrit ci-dessus sera inscrit dans *My Mobility* dans le volet « *Tout Savoir sur la Mobilité* ».

## 2.6 La priorisation des candidatures internes

La priorisation des candidatures internes, qui fait partie des principes de mobilité du Groupe, est essentielle pour respecter les engagements sociaux en matière d'emploi du Groupe. Elle se met en œuvre selon les principes suivants :

- toute candidature d'un salarié en interne est prioritaire sur celle d'un candidat externe, sous réserve que le poste concerné soit en lien avec les compétences et les souhaits du salarié,
- les candidatures émanant de bassins d'emploi ou activités sensibles <sup>22</sup> en termes d'évolution du nombre de postes sont prioritaires,
- toute candidature interne émanant d'un salarié en situation de handicap est analysée de manière prioritaire sous réserve que le poste concerné soit en lien avec les compétences et les souhaits du salarié candidat.

---

<sup>21</sup> En 2020, plus de 6 400 postes ont été publiés sur *My Mobility*

<sup>22</sup> Les bassins d'emploi sensibles dans ce contexte sont ceux présentant de fortes variations à la baisse en termes d'effectifs.

sous réserve que le poste concerné soit en lien avec les compétences<sup>23</sup> et les souhaits du salarié candidat.

Dans le cadre des plans de transformation accompagnés de Plans de Départs Volontaires (PDV), les salariés sur des postes impactés dans le cadre des plans sont prioritaires en termes de mobilité interne, pendant le plan ou la phase du plan concernant leur poste (si le plan est organisé en phases), sur les postes ouverts à la mobilité interne du Groupe en France, sous réserve que le poste concerné soit en lien avec les compétences et les souhaits du salarié.

Afin de sécuriser cette priorité accordée aux salariés concernés, la procédure de sélection des candidats ne doit pas être finalisée avant un délai minimum de 15 jours calendaires suivant la publication du poste dans l'outil de publication des offres internes.

Tout poste ouvert dans l'entité -poste créé ou nouvellement vacant- est ouvert à des candidatures issues des autres métiers du Groupe selon les règles de priorité suivantes :

- 1ère priorité : salariés sur des postes impactés par des Plans selon modalités décrites précédemment,
- 2ème priorité : autres salariés de l'entité non impactés par le Plan, en vue de contribuer à dynamiser la mobilité interne au sein de l'entité durant la mise en œuvre du plan de transformation,
- 3ème priorité : autres salariés du Groupe issus de bassins d'emploi sensibles,
- 4ème priorité : autres salariés du Groupe.

Il est rappelé par ailleurs que les salariés sur ces postes impactés peuvent créer des alertes sur *My Mobility*, de manière à recevoir toute offre d'emploi correspondant à leurs critères de sélection au fil de l'eau, et être en capacité de candidater le cas échéant dans des délais rapides.

## **2.7 Des mesures d'accompagnement renforcé des salariés dont les postes sont impactés dans le cadre des projets d'adaptation importants**

Dans le cadre du présent accord, les parties signataires soulignent l'importance des mesures renforcées de l'accompagnement des salariés dont les postes sont impactés par des projets d'adaptation importants.

Elles conviennent que ces mesures soient systématiquement détaillées et insérées dans un dispositif d'accompagnement et de prévention propre au projet et à son contexte, articulé autour des 4 dimensions suivantes :

- la mobilité,
- la possibilité d'un accompagnement personnalisé,
- la mise en place de formations ciblées,
- l'accompagnement au changement.

---

<sup>23</sup> actuelles ou futures à l'issue d'un parcours de reskilling construit et validé avec le Gestionnaire Ressources Humaines (dans l'hypothèse dans ce dernier cas où le poste recherché peut être pourvu dans l'intervalle de manière temporaire)

Ces mesures, individuelles ou collectives, doivent être étudiées et mises en œuvre avec les équipes ressources humaines, managériales, du Service de Santé au travail concernées.

En particulier, les mesures à déployer sont les suivantes :

- disponibilité accrue organisée de la ligne RH pour les salariés et les managers concernés,
- mise en place d'ateliers *About Me* dans l'objectif d'aider les salariés concernés à synthétiser et à valoriser leur parcours professionnel ainsi qu'à identifier leurs compétences techniques et comportementales,
- déploiement le cas échéant d'auto- diagnostics visant à une meilleure connaissance de soi sur le plan professionnel,
- mise en place d'atelier de préparation aux entretiens liés à la mobilité,
- communication et promotion auprès des salariés des initiatives telles que les Journées Mobilités, Salons mobilité etc.
- participation active des équipes Ressources Humaines et du Management à des comités dédiés, Comités RHG Filières, réunions mensuelles d'animation de la mobilité, etc.
- priorisation des candidatures des salariés concernés sur les postes nouvellement créés (selon les règles de priorisation prévues ci-dessus),
- facilitation des mobilités dès lors qu'une opportunité est identifiée par un salarié concerné par le projet<sup>24</sup>,
- promotion des parcours de re-skilling internes en fonction des appétences et compétences des salariés concernés et mise en place pour les salariés ayant exprimé un intérêt pour ce type de parcours d'entretiens dédiés avec leurs Gestionnaires Ressources Humaines afin d'étudier l'insertion de ces programmes dans un parcours professionnel construit et validé,
- définition de plans de développement personnel avec l'appui des managers,
- mise en place en liaison avec le Gestionnaire Ressources Humaines de bilan de compétences si adapté à la situation professionnelle,
- organisation, pour les managers concernés, de sessions de formation dédiées à la prévention des risques professionnels (risques psycho-sociaux, gestion du stress....) et à l'accompagnement au changement,

---

<sup>24</sup> dont le partage par le Gestionnaire Ressources Humaines des missions et contexte des postes ouverts correspondant à la recherche du salarié et sur lesquels il souhaite avoir des informations en amont d'une éventuelle candidature

- mise en place avec la ligne managériale de réunions de suivi et communication régulière auprès de salariés sur l'avancement de la mise en œuvre du projet.

→ Par le présent accord, les parties signataires confirment que les dispositifs d'accompagnement renforcés des salariés dont les postes sont impactés dans le cadre des projets d'adaptation importants, lorsqu'ils sont déployés font l'objet d'un suivi auprès du CSE ou CSEE concerné.

## 2.8 [La possibilité de recourir à des missions internes au sein du Groupe](#)

### 2.8.1 **Objet des missions**

Dans un contexte de transformation, le recours à une mission interne peut permettre de pourvoir de manière fluide et flexible en interne des besoins ponctuels de postes. Il peut aussi permettre à des salariés en recherche de mobilité d'accroître leur connaissance des activités de l'entreprise et d'acquérir de nouvelles compétences, de mettre à disposition leurs compétences ou de confirmer des plus anciennes.

Il peut s'agir de missions en vue de :

- remplacer des salariés absents <sup>25</sup> en alternative à un CDD ou à une mission d'intérim,
- pourvoir des besoins ponctuels de renforts dans une équipe, en alternative à un CDD dans le cadre d'un accroissement temporaire d'activité ou à une mission d'intérim,
- contribuer à des projets spécifiques et limités dans le temps en alternative au recours ou en complément à un budget de conseil externe.

La nature des tâches confiées dépend du type de besoin et la durée de la mission peut varier de quelques semaines, au minimum 4, à un maximum de 24 mois.

La mission peut s'effectuer dans l'ensemble du Groupe en France avec la volonté de développer les missions au sein d'une même entité juridique, pour simplifier la mise en œuvre sans exclure pour autant les missions entre entités distinctes.

C'est le manager qui effectue la demande de mission auprès du Gestionnaire Ressources Humaines de l'entité, en décrivant le contexte de la mission et le contenu des tâches/activités à réaliser. Une publication sur l'outil de publication des offres d'emplois internes est réalisée précisant la durée de la mission. Le processus de traitement des candidatures est le même que celui des postes.

---

<sup>25</sup> en raison notamment de congés lié à la parentalité, pour convenance personnelle ou d'une maladie longue durée

## 2.8.2 Règle de gestion des salariés en mission

Les salariés de toutes entités du Groupe et de tous niveaux hiérarchiques peuvent être concernés, ils-doivent être volontaires pour effectuer une mission.

Le rattachement à leur entité pour une mission de moins de 6 mois. Au-delà de cette durée, ils sont affectés dans l'entité d'accueil de leur mission et c'est le Gestionnaire Ressources Humaines de cette entité qui prend en charge leur suivi, en collaboration avec le Gestionnaire Ressources Humaines de leur entité d'origine notamment dans leur recherche de mobilité. En effet, la mission ne suspend pas le processus de recherche d'une mobilité, sauf accord particulier entre le salarié, les Gestionnaires Ressources Humaines et les managers des entités d'accueil et d'origine. Dès lors qu'une mobilité est identifiée, la prise de poste s'effectue en principe à l'issue de la mission.

Une lettre de mission est remise au salarié pour toute mission réalisée ; elle précise la durée, l'intitulé de la mission et le service où elle s'effectue. Si la mission est réalisée au sein d'une autre entité juridique, une mise à disposition est alors effectuée et confirmée par écrit.

Des objectifs sont établis, au début de toute mission, par le manager de l'entité d'accueil, présentés et confirmés au salarié concerné, lors du démarrage de la mission. A la fin de la mission, une évaluation est faite par le manager de l'entité d'accueil, sur la base des objectifs définis en début de mission.

Pour le processus de révision des rémunération (CRP), lors des missions d'une durée inférieure à 6 mois, le salarié restant affecté dans son entité d'origine, il continue d'être intégré au processus CRP de son entité. Son Gestionnaire Ressources Humaines veille à recueillir l'avis du manager qui l'encadre via le Gestionnaire Ressources Humaines de l'entité d'accueil.

Pour les missions d'une durée de 6 mois et plus, le salarié est intégré au processus CRP de son entité d'accueil, pour sa rémunération fixe et variable. Cependant, toute révision de la rémunération fixe doit également être validée par le Gestionnaire Ressources Humaines de l'entité d'origine.

A l'issue de la mission, le salarié rejoint son nouveau poste en cas de mobilité, effectuée -avec son accord- une nouvelle mission ou réintègre son équipe d'origine.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent que le nombre de missions réalisées par entité et leur typologie seront communiqués à la Commission de suivi prévue au présent accord.

CG

RA

## 2.9 Un modèle intégré de Staffing pour le Groupe

Pourvoir les postes vacants ou en création, en interne ou en externe, constitue un enjeu majeur en lien avec les besoins du Groupe. Cette activité de « Staffing » est assurée par une entité dédiée pour le Groupe en France « Staffing Conseils et Solutions » constituée au sein de la Fonction RHG.

Ce dispositif vise à simplifier et à renforcer la transversalité du Staffing et donc son efficacité. Ses principes sont les suivants :

- une équipe dédiée pour gérer l'ensemble des postes à pourvoir en interne et en externe,
- des implantations sur différents bassins d'emploi (au nombre de 6 à la signature du présent accord : Ile de France, Marseille, Lille, Lyon, Bordeaux, Nantes) afin de répondre en proximité aux besoins locaux des entités du Groupe,
- une gestion du processus de staffing de bout en bout par un « Staffing Business partner »,
- un processus différencié par typologie de poste (poste générique, expert ou rare<sup>26</sup>),
- la publication en interne de l'ensemble des postes à pourvoir,
- la priorisation de la recherche en interne pendant 3 mois minimum pour les postes génériques expérimentés et experts,
- pour les postes rares et génériques débutants le processus de staffing interne et externe est mené en parallèle.

Ces principes visent à simplifier, harmoniser et fluidifier le processus de mobilité interne et de recrutement externe et à renforcer l'efficacité globale du processus tant vis-à-vis des managers, de la ligne RH que des salariés ou candidats concernés. Ce modèle intégré joue en faveur de la mobilité des salariés <sup>27</sup>.

## 2.10 L'appui des équipes Ressources Humaines à la mobilité

Les équipes RH accompagnent également la mobilité interne dans des rôles complémentaires :

- les HRBP (HR Business Partner)/Gestionnaires Ressources Humaines, qui gèrent et pilotent les ressources humaines de leur périmètre, accompagnent à titre individuel les salariés sur le plan RH et contribuent à la mise en place de mesures visant le développement de leurs compétences. Ils suivent également les aspects rémunération, performance et évaluation professionnelle, ainsi que le management des talents et populations spécifiques, Ils contribuent à l'élaboration et au suivi des projets de mobilité, en liaison avec les salariés concernés, les Staffing Business partner et les manager concernés. Ils accompagnent également les managers et les salariés dans la mise en œuvre des projets d'adaptation.

---

<sup>26</sup>Sont considérés au sens des enjeux de Staffing,

- comme postes génériques, les postes pour lesquels les besoins sont récurrents, suscitant des candidatures nombreuses et pour lesquels il y a de nombreux profils ad hoc sur le marché de l'emploi,
- comme postes experts, les postes requérant une expérience précise avec des compétences techniques difficiles à trouver en interne,
- comme postes rares, les postes requérant une compétence rare sur le marché interne et externe et recherché par de nombreux métiers et entreprise.

<sup>27</sup> Avec un total de mobilités se situant autour de 10 000 dont 25% de mobilités transversales

- les équipes de *Staffing Conseils & Solutions* évaluent les besoins en termes de compétences et de staffing à partir de la stratégie business et les besoins RH de l'entité considérée. Ils organisent des points réguliers de bilan de l'activité de staffing et des relations et sont force de proposition auprès des équipes Staffing pour faire évoluer l'offre de services et les processus de recrutement internes et externes.

Ses Staffing Business Partners prennent en charge les recrutements internes et externes des entités de leur périmètre après analyse du besoin de staffing avec les managers opérationnels des entités concernées. Ils décident du plan d'action à déployer, exploitent les viviers de candidatures internes et externes. Enfin, ils veillent à la qualité de l'expérience candidat durant le processus de staffing.

Ils interviennent à différentes étapes du processus de staffing et assurent la finalisation de la mobilité ou de l'embauche ; ils veillent à la cohérence des propositions salariales en s'appuyant sur des benchmarks internes et externes et à la mise en œuvre du dispositif de compensation du cadre social défini ci-dessus. Des dispositifs d'*Assessment* dans le cadre de la mobilité.

### 2.11 Des dispositifs d'Assessment dans le cadre de la mobilité

Des dispositifs d'*Assessment* existent dans le Groupe en France, qui visent en particulier à :

- apporter une aide à la décision en matière de validation des relèves sur des postes avec des responsabilités importantes et/ou de nomination sur des postes à responsabilités managériales et à la détermination des moyens d'accompagnement nécessaires le cas échéant post nomination ou en amont de celle-ci pour le salarié concerné,
- et/ou contribuer au développement des compétences en particulier pour les salariés participant à des programmes de développement spécifiques, au travers notamment de l'éclairage apporté sur leur parcours professionnel et compétences.

Le processus d'*Assessment*, mené par un cabinet/consultant conseil expert dans ce domaine ou un salarié interne des équipes Ressources Humaines expert dans ce domaine, s'appuie en particulier sur des questionnaires de connaissance de soi, des études de cas professionnels et mises en situation par jeux de rôles, des questionnaires de type 180 degrés. Leur analyse met en évidence les compétences acquises ou potentielles du salarié concerné.

Ces dispositifs sont propres aux entités qui les pratiquent (en particulier, cabinet et outils déployés, postes concernés...) en fonction notamment des pratiques et besoins contextuels; pour autant lorsqu'ils sont utilisés, que ce soit dans le cadre d'une aide à la décision en matière de mobilité et/ou d'accompagnement au développement professionnel de salariés, ils doivent être appliqués de manière systématique à postes ou relèves comparables, leurs principes et

CG

RG

règles de fonctionnement doivent être explicités auprès des salariés concernés et s'inscrire dans une démarche de développement.

### **2.12 La mobilité volontaire externe sécurisée**

Dans le cadre des dispositions de la loi sur la sécurisation de l'emploi, tout salarié d'une entreprise faisant partie du champ d'application du présent accord et ce quel que soit son niveau d'effectif, justifiant d'une ancienneté de minimale de 24 mois, peut, avec l'accord de son employeur, bénéficier d'une période de mobilité volontaire externe sécurisée afin d'exercer une activité dans une autre entreprise, au cours de laquelle l'exécution de son contrat de travail est suspendue.

Cette suspension de contrat de travail ne peut être mise en place qu'à titre exceptionnel, et avec l'accord préalable de la RH Groupe, compte tenu du risque d'impact potentiel négatif sur la gestion des mobilités internes, les postes à pourvoir concernés dans ce cadre, ne pouvant alors être occupés que par des contrats temporaires.

CQ

RG

### 3 LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS

#### 3.1 Les grandes orientations à 3 ans de la formation professionnelle et les objectifs du plan de développement des compétences

La formation professionnelle et le déploiement d'actions de développement des compétences contribuent à l'efficacité des salariés à leur poste ainsi qu'au renforcement de leur employabilité.

Ce développement de l'employabilité interne passe par la poursuite de la mise en œuvre d'une politique de développement des compétences de qualité et innovante, adaptée aux évolutions et besoins de l'entreprise, avec un accès prioritaire aux actions de formation/développement pour les salariés concernés par l'acquisition ou le renforcement de compétences nécessaires à l'exercice de leurs postes actuels ou futurs.

La formation professionnelle au sein du Groupe BNP Paribas en France intègre les évolutions réglementaires apportées par la « Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018, notamment le plan de développement des compétences, le compte personnel de formation valorisé en euros et l'incitation à des actions de formation innovantes dont celles en situation de travail.

En cohérence avec la politique de l'emploi du Groupe, les orientations stratégiques en matière de formation professionnelle communes à toutes les entités du Groupe en France s'articulent autour de l'objectif clef de développement de l'employabilité avec la création de parcours de formation adaptés aux compétences identifiées à acquérir ou renforcer.

Dans ce cadre, une attention particulière est apportée aux thématiques suivantes :

- développement des compétences managériales en particulier face aux nouveaux modes de travail,
- accompagnement des salariés dans les nouvelles manières de travailler et l'intégration des nouveaux espaces de travail,
- renforcement de l'acquisition de compétences liées au digital,
- développement des compétences liées à la conduite de projet et à l'accompagnement du changement,
- renforcement des compétences comportementales clefs,
- accompagnement des salariés dans la réalisation des modules obligatoires liés aux contraintes réglementaires.

Les formations mises en place peuvent concerner soit des actions de montée en compétences (*Upskilling*) soit des actions de reconversion professionnelle (*Reskilling*).

CG

RG

La recherche et la mise en œuvre de formats pédagogiques innovants et adaptés aux besoins des salariés doivent être poursuivies y compris via les actions de mentoring, reverse mentoring, la conclusion de partenariats notamment avec des universités, écoles.

Les formations en format digital progressent du fait de l'évolution des possibilités apportées par la technologie, permettant par exemple de nouvelles approches pédagogiques.

Dans le cadre du présent accord les parties rappellent que quel que soit le format pédagogique déployé, le temps nécessaire à la réalisation de la formation doit être pris en compte par le manager dans le cadre de l'organisation du travail de ses équipes.

Une attention particulière sera portée à l'identification du canal formation le plus adapté (dont synchrone ou asynchrone, présentiel ou distanciel) pour fournir au collaborateur la meilleure expérience d'apprentissage en fonction de la montée en compétence souhaitée.

Concernant les formations en distanciel, qui permettent une souplesse d'organisation, de planification et de diversification des formats il est important que le management et les salariés s'appuient sur de bonnes pratiques prenant en compte ces nouveaux usages de formation afin d'en assurer le meilleur bénéfice et leur insertion dans la réalisation des missions au quotidien.

En particulier :

- le salarié apprenant veille en amont de sa formation à distance, à bloquer des plages horaires sur son agenda, en liaison avec son manager le cas échéant, s'isoler (à savoir renvoyer ses appels, ne pas consulter ses mails, utiliser un casque, réserver un espace...),
- le manager doit faciliter la réalisation des e-learning en s'assurant que le salarié peut se disponibiliser et organiser du temps pour suivre sa formation.

Par ailleurs concernant les formations obligatoires déployées en distanciel pour l'ensemble du Groupe par les Fonctions, leur calendrier est élaboré de manière à éviter une concentration de ces formations à certaines périodes de l'année.

→ Par le présent accord, BNP Paribas s'engage à communiquer chaque année, et le plus tôt possible, auprès de la Commission de suivi prévue au présent accord, la liste et le calendrier des formations obligatoires « *All staff* » sur l'année en cours ainsi que la précision du fondement du caractère obligatoire (obligation réglementaire, obligation vis-à-vis d'une autorité de régulation, Politique Groupe ....) de ces formations.

Enfin la mutualisation des formations dispensées sur des mêmes thèmes au sein du Groupe est recherchée pour optimiser les budgets et s'assurer de disposer de l'offre la plus qualitative possible.

Dans le cadre de chaque plan de développement des compétences des entités du Groupe en France, les actions en faveur du renforcement des compétences transversales susceptibles

d'être utilisées dans différents types d'emploi, différents métiers et différentes entreprises du Groupe en France sont poursuivies et favorisées, afin d'améliorer l'employabilité des salariés et leur meilleure connaissance des métiers du Groupe en France.

Par ailleurs dans le cadre du plan de développement des compétences, lorsque des déficits de compétences internes disponibles, nécessaires sur de futurs postes pour lesquels les besoins sont importants, ont été mis en évidence, il est alors étudié de manière prioritaire la mise en place de solutions de renforcement ou d'acquisition des compétences en interne, en vue de permettre à des salariés occupant des postes proches en termes de compétences, d'acquérir ou de renforcer les compétences spécifiques nécessaires, le cas échéant.

Les orientations de la formation professionnelle sont présentées chaque année auprès des instances représentatives du personnel. Elles intègrent les perspectives économiques, d'évolution de l'emploi, des investissements et des technologies de l'entreprise et doivent s'appuyer sur les orientations stratégiques en matière de formation professionnelle communes au Groupe en France.

Elles s'appuient également sur les processus de *Strategic Workforce Planning* (SWP) mis en œuvre au sein des métiers, visant à déterminer les écarts entre les compétences actuelles requises et celles disponibles.

Elles sont détaillées pour l'année à venir, et présentées de manière plus globale pour les 2 années suivantes à venir.

Dans le cadre du présent accord il est demandé à chaque entreprise incluse dans son champ d'application, de répondre favorablement aux demandes de négociation formulées par les organisations syndicales représentatives au niveau de l'entreprise concernée, en vue de compléter le présent accord d'un volet spécifique à l'entreprise sur les orientations à 3 ans de la formation professionnelle et les objectifs du plan de développement des compétences de l'entreprise concernée.

### **3.2 Les cursus collectifs de développement professionnels (cf. chapitre 1.3.10)**

### **3.3 Le Plan de Développement Personnalisés (PDP) (cf chapitre 1.3.11)**

### **3.4 Le Compte Personnel de Formation (CPF)**

Le dispositif du CPF a évolué, quatre ans après sa mise en place, suite à la loi pour « la liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018. Il est désormais alimenté en euros et non plus en heures de formation avec un plafond annuel et un plafond global.

Sont éligibles au CPF toutes les actions de formation sanctionnées par les certifications professionnelles enregistrées au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ou aux attestations de validation de blocs de compétences correspondant à des parties du RNCP

CQ

RG

ou aux certifications et habilitations enregistrées au Répertoire spécifique des certifications et habilitations (RSCH).

De plus, le CPF permet la prise en charge des actions permettant de faire valider des acquis de l'expérience et des bilans de compétences.

Chaque titulaire d'un CPF peut consulter directement le montant de ses droits via une application numérique auprès du site [www.moncompteformation.gouv.fr](http://www.moncompteformation.gouv.fr).

Ce dispositif peut faire l'objet d'un abondement correctif notamment dans les conditions précisées à l'article relatif à l'entretien professionnel du présent accord. Le cas échéant d'autres possibilités d'abondement peuvent être prévues par l'employeur ou par accord de branche.

Le CPF est utilisé pour suivre des actions de formation :

- hors temps de travail sans information ni accord requis de l'employeur,
- sur tout ou partie du temps de travail avec l'accord préalable de l'employeur sur le contenu et le calendrier de la formation et donnant lieu alors à maintien de la rémunération,
- sur tout ou partie du temps de travail avec l'accord préalable de l'employeur sur le seul calendrier, lorsque la formation vise l'acquisition d'un socle de compétences clefs défini par décret et/ou l'accompagnement à la VAE,
- les délais pour transmettre la demande de formation avant le début de celle-ci ainsi que les délais de réponse sont régis par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Le CPF peut également être sollicité pour financer un Bilan de compétences (cf. chapitre 3.8).

Par ailleurs il peut être mobilisé pour contribuer à financer des projets de transition professionnelle (PTP) dont l'objet devra exclusivement être un changement de métier ou de profession, avec un accès possible à toutes les formations certifiantes et diplômantes le cas échéant.

Le CPF des salariés suivant les formations diplômantes ou certifiantes dispensées par l'ESBanque spécialisée dans la formation et la certification des salariés du secteur bancaire, quel que soit le solde disponible des salariés, à due concurrence des frais pédagogiques relatifs à ces formations, dont les cours sont assurés prioritairement sur le temps de travail donne lieu à un abondement de l'entreprise.

Un abondement est également mis en place pour des formations métiers certifiantes /diplômantes validées, propres à d'autres secteurs d'activité du Groupe en particulier celui de l'assurance.

### **3.5 L'utilisation des formations bancaires diplômantes et certifiantes dispensées par l'Ecole Supérieure de la Banque**

Les formations de l'Ecole Supérieure de la Banque (ESBanque) s'adressent à tous les publics concernés par l'évolution des métiers bancaires. En particulier, l'ESBanque assure des

formations dans le cadre de l'alternance, des formations diplômantes, des formations inter/intra entreprises, des formations en ligne, des certifications AMF ainsi que formations réglementaires.

Les niveaux de formations assurés par l'ESBanque se répartissent selon les fonctions cibles :

- pour la clientèle de particuliers : Certificats IMB (Intégration Mobilité Bancaire), BTS Banque, Licence Professionnelle Conseiller Clientèle Expert, Bachelor Conseiller Patrimonial Agence, CESB Conseiller en Gestion de Patrimoine.
- pour la clientèle de professionnels : Bachelor Conseiller Bancaire Clientèle de Professionnels
- pour la clientèle entreprises : Master Chargé d'affaires entreprises et institutions
- pour le Management : ITB – management Bancaire et MS Senior Management Bancaire / CESB Management

L'ESBanque propose également deux types de formations diplômantes bancaires :

- les formations aux techniques bancaires : les certificats Intégration Mobilité Bancaire (IMB), le BTS Banque Conseiller Clientèle de particuliers » et « marché des professionnels » et les licences professionnelles bancaire ainsi que les bachelors,
- les formations au management bancaire : l'Institut Technique de Banque (ITB) et le Mastère Spécialisé Senior Management Bancaire (CESB Management).

Des informations sur ces formations bancaires diplômantes sont accessibles aux salariés du sur Echonet Mobile <sup>28</sup>.

Ces formations permettent aux salariés qui les suivent de renforcer leurs connaissances du monde bancaire, d'assurer une progressivité dans l'acquisition des connaissances et des compétences et constituent un outil d'accompagnement des parcours professionnels. Les emplois auxquels ces formations mènent sont nombreux, compte tenu de la forte part des postes concernés par ces formations.

Ces formations nécessitent une motivation et un investissement individuels importants et doivent s'inscrire dans un parcours professionnel construit et validé avec le Gestionnaire Ressources Humaines ainsi que le manager pour réunir toutes les conditions nécessaires à la réussite du salarié.

Il est rappelé que l'entreprise abonde le CPF des salariés suivant les formations diplômantes ou certifiantes dispensées par l'ESBanque spécialisée dans la formation et la certification des salariés du secteur bancaire, quel que soit le solde disponible, à due concurrence des frais pédagogiques relatifs à ces formations dont les cours sont assurés prioritairement sur le temps de travail.

Le Gestionnaire Ressources Humaines, le manager et les équipes formation accompagnent le salarié dans son parcours de formation en l'orientant dans le choix du diplôme ainsi qu'en

---

<sup>28</sup> Espace RH / Mon espace RH / Mon Développement professionnel / Les formations diplômantes bancaires

facilitant la mise en œuvre et le suivi par le salarié de cette formation. Ils s'attachent à favoriser également les conditions de réussite puis de mise en valeur des compétences professionnelles acquises au terme de l'obtention du diplôme préparé par le salarié. Ainsi, les compétences acquises au travers du parcours de formation, alliées à l'expérience professionnelle enrichiront, à terme, les perspectives de parcours professionnels du salarié. Dans ce cadre, ces formations doivent en particulier favoriser la mise en place d'une mobilité en lien avec les certifications et/ou et diplôme obtenus eu égard notamment les besoins de l'entreprise dans les délais les plus rapides possibles.

Un tutorat doit être mis en place pour guider le salarié tout au long de sa formation et veiller au bon équilibre entre la formation et la performance professionnelle.

Dans le cadre du présent accord, les parties signataires réaffirment leur attachement à ce type de dispositifs et s'engagent à conserver et à développer ce type de formation <sup>29</sup>, avec un effort particulier réalisé auprès des jeunes, après une première période d'immersion professionnelle et plus spécialement auprès de ceux entrés avec un niveau de formation initiale à consolider.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent qu'un salarié diplômé de l'ITB<sup>30</sup> Management bancaire de l'ESBanque, dont l'inscription à partir de septembre 2022, en amont de ce cursus pédagogique a fait l'objet d'une validation par la ligne managériale et RH concernée, doit accéder au niveau H de la classification de la convention collective de la Banque, dans un délai de 3 ans post obtention du diplôme sous réserve d'un parcours professionnel en ligne avec la formation suivie et le niveau de diplôme obtenu.

La situation des salariés diplômés de l'ITB Management bancaire de l'ESBanque, au cours des années précédentes récentes, doit donner lieu à un examen attentif par le Gestionnaire Ressources Humaines, en liaison avec le manager du salarié, en vue de définir les étapes nécessaires au regard de son parcours professionnel pour accéder au niveau H de la classification de la convention collective de la Banque.

### 3.6 Une politique ambitieuse d'alternance

Depuis plusieurs années, le Groupe BNP Paribas a une politique ambitieuse d'accueil d'alternants <sup>31</sup>, en contrat d'apprentissage ou en contrat de professionnalisation. Ces contrats permettent aux jeunes concernés d'acquérir une solide expertise et contribuent à leur insertion durable dans l'emploi en contrat à durée indéterminée. Ils constituent par ailleurs un levier important de recrutements.

<sup>29</sup> Au sein du Groupe, plus de 350 salariés ont en 2020 été inscrits aux formations diplômantes ou certifiantes dispensées par l'ESBanque, représentant près de 13,50% du total des étudiants inscrits à l'ESBanque

<sup>30</sup> Institut Technique de Banque

<sup>31</sup> Le Groupe a totalisé en 2020 plus de 3 000 contrats en alternance. Pour 2021, l'engagement a été pris d'accueillir 2000 alternants

Le Groupe réaffirme la priorité, à chaque fois que possible, qu'il donne aux recrutements en CDI dans le respect de la politique d'emploi du Groupe et des engagements rappelés au chapitre 5 ci-dessous relatif au moyens mis en œuvre pour favoriser le recours aux contrats à durée indéterminée. Le recours au contrat à durée déterminée ne peut être qu'un contrat d'exception à caractère dérogatoire.

Les contrats en alternance, mis en œuvre conjointement avec une école partenaire (ESBanque, BTS, IUT, Universités, Ecoles de commerce... ou autres selon les conventions de partenariats signées par l'entreprise) constituent une filière de formation initiale, dispensée en alternance, ayant pour objet de donner à des jeunes une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme ou un titre homologué.

La formation en alternance est à la fois qualifiante et diplômante, et s'achève obligatoirement par le passage d'un examen en vue d'acquies un diplôme de l'enseignement professionnel ou technologique, secondaire ou supérieur. Elle associe travail et formation pratique en entreprise à des enseignements dispensés pendant le temps de travail dans un établissement spécialisé. L'alternant est nécessairement suivi par un tuteur, salarié de l'entreprise, choisi sur la base du volontariat et bénéficiaire lui-même d'une formation spécifique.

Au sein du Groupe BNP Paribas, les signataires du présent accord réaffirment leur attachement à l'alternance et leur volonté de prioriser le recrutement de jeunes accueillis et formés au sein du Groupe via l'alternance, à chaque fois que cela est possible, en prenant en compte les autorisations budgétaires, l'évaluation de l'alternant et son souhait d'intégration.

### **3.7 Le Centre de Formation d'Apprentissage (CFA) d'entreprise**

Le CFA, apparenté à une mission de service public et rendu possible par la loi dite Avenir <sup>32</sup>, permet d'assurer une formation professionnelle en alternance à des apprentis, dans le respect des conditions suivantes : gratuité de la formation pour l'apprenti, mise en place d'un conseil de perfectionnement, tenue d'une comptabilité analytique et publication annuelle des résultats.

Dans la continuité de son engagement significatif en faveur de l'alternance, le Groupe BNP Paribas a souhaité s'inscrire dans cette nouvelle possibilité et créer en 2021 un CFA d'entreprise.

Ce CFA va permettre d'accompagner les alternants tant sur le volet pédagogique que sur la pratique professionnelle. Il doit permettre à BNP Paribas de :

- bénéficier d'un outil global de développement de l'alternance et des compétences dans l'entreprise et d'accompagnement de l'évolution des métiers,
- fidéliser les alternants par un accompagnement de proximité homogène,
- intégrer des formations sur-mesure adaptées aux besoins de l'entreprise,
- maîtriser le rythme des enseignements et des calendriers des promotions pour permettre une prise de poste immédiate après l'obtention du diplôme,

---

<sup>32</sup> Loi pour « la liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018

- augmenter le taux de transformation des apprentis en CDI, qui à ce jour ne permet pas de répondre aux besoins du Groupe sur certains métiers, en particulier ceux en lien avec la relation Client, tels que les postes de Conseiller clientèle,
- développer l'image « Marque Employeur » investie et investissant dans la société civile.

Pour l'alternant, le CFA d'entreprise présente plusieurs intérêts :

- bénéficier d'un suivi complet de son parcours (académique et professionnel) et d'un accompagnement global lui permettant de mieux se projeter professionnellement,
- exercer pleinement le métier auquel il s'est préparé dès la fin de son alternance,
- avoir de la visibilité sur les premières étapes de son parcours professionnel.

Pour BNP Paribas SA, dont le CFA est adossé aux enseignements de l'ESBanque, l'accueil de 100 Bachelors Universitaire de Technologie par an et de 100 Bachelors « Banque Finance » est prévu en 2022, pour être porté à 200 en 2023 puis 300 chaque année à compter de 2024, soit des promotions de 600 apprenants par an à compter de 2024.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent, de partager, dans le cadre de la Commission de suivi prévue au présent accord, les enseignements de la mise en place d'un CFA d'entreprise au sein de BNP Paribas SA et son évolution vers un CFA de Groupe.

### 3.8 Le bilan de compétences et le conseil en évolution professionnelle (CEP)

Dans la construction de son projet professionnel, chaque salarié bénéficie de l'appui de son manager et des équipes RH, en particulier de son Gestionnaire Ressources Humaines.

En complément de cet appui, des actions/parcours de formation, sont mis en œuvre au sein du Groupe BNP Paribas, pour aider les salariés dans l'élaboration et la promotion de leur projet professionnel au sein du groupe BNP Paribas.

Compte tenu de ces moyens et de la taille du marché interne de l'emploi du Groupe BNP Paribas, il est recommandé de privilégier l'utilisation de ces dispositifs internes, souvent mieux à même de satisfaire les besoins des salariés et de favoriser la concrétisation d'une mobilité interne.

Toutefois, le cas échéant, le salarié peut réaliser un bilan de compétences. Ce bilan de compétences vise à analyser ses compétences professionnelles mais aussi personnelles, ses aptitudes et ses motivations en vue de définir un projet professionnel et le cas échéant, un projet de formation. Le bilan de compétences est conduit par un organisme prestataire, expert de ce type d'intervention, avec une obligation pour l'organisme prestataire de communiquer au bénéficiaire du bilan de compétences un document de synthèse ainsi que les conclusions détaillées du bilan de compétences.

Tout salarié peut demander à bénéficier d'un bilan de compétences, s'il justifie d'une ancienneté minimale de cinq années, consécutives ou non, en qualité de salarié, dont 12 mois dans

CQ

l'entreprise et sous réserve de ne pas avoir bénéficié d'une autorisation d'absence pour un bilan de compétences dans la même entreprise, les cinq années qui précèdent sa demande. Pour rappel, le bilan de compétences se réalise le plus souvent de manière discontinue sous forme de demi-journées espacées d'au moins une semaine.

Le salarié peut demander la prise en charge financière des dépenses afférentes au bilan de compétences à l'opérateur de compétences en charge du suivi de l'ingénierie financière dont dépend l'entreprise.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent d'accorder, dans le cadre de l'attention particulière accordée aux salariés en deuxième partie de carrière en matière de développement des compétences, la possibilité de bénéficier d'un bilan de compétences financé par l'entreprise, à l'ensemble des salariés des entreprises concernées par le présent accord, ayant 20 ans d'activité professionnelle ou à compter de leur 45ème anniversaire et sous réserve d'une ancienneté d'un an dans l'entreprise.

Le bilan de compétences est éligible au CPF et peut être effectué dans le cadre du dispositif CEP (Conseil en évolution professionnelle).

Le Conseil en évolution professionnelle (CEP) est un dispositif d'accompagnement et personnalisé accessible au salarié souhaitant faire le point sur sa situation professionnelle et s'il y a lieu d'établir un projet d'évolution professionnelle (reconversion, reprise ou création d'activité) en lien avec les besoins économiques et sociaux existants et prévisibles dans les territoires. Le CEP est assuré par des conseillers d'organisme habilités dans le cadre du service public régional de l'orientation. L'accompagnement du salarié dans le cadre du CEP est réalisé hors temps de travail.

### **3.9 La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)**

La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet à une personne de faire reconnaître l'expérience qu'elle a acquise afin d'obtenir un titre à finalité professionnelle ou un diplôme, ou un certificat de qualification professionnelle en rapport avec les compétences acquises. Elle permet également d'accéder à un cursus de formation, sans justifier du niveau d'études ou de diplôme normalement requis.

La condition réglementaire pour entamer une démarche de VAE est d'avoir exercé une activité, professionnelle ou non, en rapport avec le titre ou diplôme recherché pendant une durée d'au moins un an.

Les diplômes, titres ou certificats susceptibles de donner lieu à validation des acquis doivent être préalablement enregistrés dans le Répertoire national des certifications professionnelles.

CG

RG

Les compétences prises en compte sont l'ensemble des compétences en rapport direct avec le contenu du titre ou du diplôme, issues d'une activité salariée ou non salariée, ou d'une activité bénévole ou de volontariat.

Les procédures de demande et les conditions d'examen de la demande relèvent de l'autorité qui délivre les titres et diplômes concernés. C'est au candidat de constituer son dossier de demande qui comprend l'ensemble des documents rendant compte des activités exercées. La demande est examinée par un jury constitué conformément au règlement du diplôme ou du titre. Cet examen s'appuie sur l'étude du dossier remis mais aussi le cas échéant d'entretiens avec le candidat, ou de mise en situation professionnelle réelle ou reconstituée.

La plupart des organismes « valideurs » proposent une aide ou un conseil sur la démarche à mettre en œuvre, et un appui personnalisé. Cet accompagnement est en règle générale payant. Il est par ailleurs rappelé que l'accompagnement à la VAE est éligible au CPF et peut être effectué dans le cadre du dispositif CEP (Conseil en évolution professionnelle).

Au sein du Groupe BNP Paribas, l'Institut Technique de Banque (ITB), qui constitue, pour rappel, une formation d'enseignement supérieur d'une durée de 2 ans, visant à préparer à des fonctions d'encadrement dans les métiers de la banque, est accessible également par la VAE.

→ Par le présent accord, les entreprises confirment la prise en charge par l'employeur des frais d'inscription et du dispositif d'accompagnement destinés à la préparation de l'ITB ainsi que des dispositifs de VAE à caractère collectif.

CQ

RA

## 4 LA PRISE EN COMPTE DE LA DIVERSITE ET DE L'INCLUSION DANS LA GESTION DE L'EMPLOI

### 4.1 Rappel de la politique et des principes relatifs à la diversité et à l'inclusion

#### 4.1.1 L'engagement de la Direction Générale

La prise en compte de la diversité dans la gestion de l'emploi au sein du Groupe en France s'appuie sur l'engagement du Groupe en matière de politique de prévention des discriminations et de promotion de la diversité. Pour rappel, dans un Groupe présent dans plus de 68 pays où des salariés de près de 171 nationalités différentes travaillent ensemble, promouvoir la diversité est un objectif majeur, mis en œuvre dans chaque entité du Groupe en France.

Dans ce contexte, dès 2006, la discrimination a été identifiée au sein du Groupe comme l'un des 30 risques opérationnels majeurs. Par ailleurs la diversité et l'inclusion constituent l'un des engagements de la responsabilité sociale du Groupe BNP Paribas portés par la Direction Générale.

Dans le cadre de cette politique de promotion de la diversité et de l'inclusion ainsi que de prévention de la discrimination, le Groupe BNP Paribas en France renouvelle son engagement d'en appliquer les principes référents en lien avec la gestion de l'emploi, à savoir :

- le recrutement,
- la gestion des parcours professionnels,
- la mobilité interne,
- la gestion des rémunérations,
- la formation professionnelle.

#### 4.1.2 L'implication des Partenaires Sociaux

Au sein des entités du Groupe en France, plusieurs accords s'inscrivent dans une démarche volontaire de formaliser, dans le cadre du dialogue social, les règles qui concourent à la promotion de la diversité et de l'égalité des chances dans l'entreprise. Des accords ont ainsi été signés sur la Diversité ou certaines de ses thématiques : égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, intégration et maintien dans l'emploi de salariés handicapés, emploi des seniors, et dans le cadre de négociations sur le droit syndical, la situation des salariés porteur(s) de mandat(s) de représentant du personnel.

Dans les différentes thématiques traitées, cette démarche négociée est renouvelée périodiquement afin de poursuivre les actions engagées, d'actualiser et de fixer de nouveaux objectifs de progrès.

Les parties au présent accord conviennent de la nécessité de poursuivre dans la durée cette démarche au sein des entités du Groupe en France.

### 4.2 Les engagements du Forum Génération Egalité

CQ

RG

Dans la continuité des actions menées et à la suite de la clôture du programme *HeForShe*, <sup>7</sup> le Groupe a pris auprès de l'ONU de nouveaux engagements au niveau mondial à horizon 5 ans. Il est devenu membre du Forum Génération Égalité, rassemblement mondial lancé en 2021 en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes, organisé par ONU Femmes en partenariat avec la société civile et le monde associatif.

BNP Paribas est membre de deux des six coalitions de ce forum notamment celle relative aux « Les technologies & l'innovation au service de l'égalité entre les femmes et les hommes » et a pris 3 engagements à horizon 2026 en tant qu'employeur, en tant que Banque et en tant qu'entreprise inspirante :

- un engagement de politique interne pour le recrutement de femmes en IT: un objectif de 37% de femmes dans l'IT à fin 2024 et l'ambition de recruter 1000 femmes, au sein de cette filière, d'ici 3 ans,
- un nouvel engagement financier et de plaidoyer pour AgriFED <sup>33</sup>,
- un engagement pour aider les associations soutenant les femmes dans la technologie et l'innovation.

Dans le cadre du présent accord, les parties soulignent leur adhésion à ces objectifs et la volonté de contribuer à leur atteinte.

#### **4.3 La publication annuelle de l'Index Égalité Femmes-Hommes**

En application des dispositions de l'article L. 1142-7 du Code du travail dans les entreprises d'au moins 50 salariés, l'employeur publie chaque année au plus tard le 1er mars de l'année en cours, des indicateurs relatifs aux écarts de rémunération <sup>34</sup> entre les femmes et les hommes et aux actions mises en œuvre pour les supprimer au titre de l'année précédente.

Les modalités de mesure et de publication de l'« index égalité femmes-hommes » sont définies par les articles D. 1142-2 et suivants du Code du travail qui prévoient notamment la publication annuelle du niveau de résultat global obtenu au titre de l'année précédente, des résultats obtenus au titre de l'année précédente ainsi que les résultats obtenus pour chaque indicateur dans les entreprises d'au moins 50 salariés.

Ces indicateurs viennent en complément de ceux déjà prévus dans la loi et par les accords collectifs ou plans d'action en vigueur en faveur de l'Égalité professionnelle femmes/hommes avec des indicateurs associés qui sont renseignés dans les rapports annuels de données sociales.

Dans le cas où le résultat global de l'index Égalité femmes-hommes est inférieur à 75 points (sur un total de 100), l'entreprise concernée a 3 ans pour mettre en place les actions correctives visant à améliorer ce résultat, sous faute de pénalités financières.

---

<sup>33</sup> Le programme AgriFED d'ONU Femmes vise à apporter un appui auprès de plusieurs milliers de femmes agricultrices issues de différentes régions du Sénégal, dans le cadre d'un Développement Durable et d'une autonomisation économique recherchés.

<sup>34</sup> La rémunération sur laquelle porte l'examen s'entend de la rémunération fixe et variable, le cas échéant, versée annuellement

CQ

RG

Dans le cadre du présent accord, les parties inscrivent cet index dans le suivi des actions menées sur l'égalité professionnelle femmes/hommes dans les différentes entités du Groupe en France.

#### 4.4 Les dispositifs en faveur de l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite

Dans le cadre des mesures mises en œuvre en faveur des salariés seniors afin de les accompagner dans la préparation de la transition entre leur activité professionnelle et leur retraite, de nombreuses entreprises du Groupe BNP Paribas ont mis en place des dispositifs spécifiques d'aménagement de fin de carrière. Ils s'inscrivent sur une durée définie précédant la première date possible de départ à la retraite à taux plein sécurité sociale en accord avec l'entreprise et nécessitent un engagement du salarié bénéficiaire sur une date de départ à la retraite à taux plein sécurité sociale.

Ces dispositifs spécifiques, exclusifs les uns des autres, peuvent prendre la forme de :

- temps partiel/réduit de fin de carrière, sous une forme hebdomadaire ou annualisée, pour permettre à un salarié senior de réduire progressivement son temps de travail et disposer de temps supplémentaire pour préparer son projet retraite ou pour anticiper sa date de départ physique de l'entreprise,
- mécénat de compétences de fin de carrière, qui donne la possibilité à un salarié senior, de mettre à profit avec l'accord de l'entreprise, son expérience et ses compétences professionnelles auprès d'une association ou d'une ONG partenaire de BNP Paribas. Le nombre maximum de salariés pouvant accéder à ce type de missions est défini par entité et peut être révisé. Ce dispositif s'inscrit dans la démarche de responsabilité sociale et Environnementale de BNP Paribas,
- retraite progressive d'entreprise de fin de carrière, qui permet à un salarié senior -dès lors qu'il remplit les conditions 35 légales, conventionnelles et d'entreprise- d'exercer son activité professionnelle à temps partiel au taux de 80 % de l'horaire de travail en vigueur dans son entité d'affectation, tout en percevant une partie de sa pension de retraite et en bénéficiant de la prise en charge par l'entreprise d'une partie de ses cotisations retraite, sur une période comprise entre 12 mois minimum et 24 mois maximum précédant sa date de liquidation de la retraite Sécurité Sociale à taux plein.

Des récentes évolutions législatives, qui doivent encore être précisées par voie de décrets à la date de signature du présent accord, devraient permettre la mise en place de ce type de dispositif également pour les salariés dont la durée de travail est formalisée via une convention de forfait en jours. L'étude de l'impact de ces évolutions sur les dispositifs

---

<sup>35</sup> Dont notamment avoir atteint l'âge légal applicable selon la génération, diminué de deux ans, sans pouvoir être inférieur à 60 ans ; justifier d'au moins 150 trimestres d'assurance et de périodes reconnues équivalentes (PRE) au régime général et, le cas échéant, auprès d'un ou plusieurs autres régimes obligatoires, y compris les régimes spéciaux, s'engager de manière ferme et précise sur la date de liquidation à titre définitif de sa retraite Sécurité Sociale à taux plein.

d'entreprise existants et le cas échéant leur adaptation par la voie négociée sera à mener dans les entités concernées.

→ Par le présent accord, les parties signataires soulignent l'intérêt de ces dispositifs de transition vie professionnelle/retraite sous la forme de temps partiel ou de mécénat de compétences de fin de carrière.

Elles conviennent que dans le cas où une entité du périmètre du présent accord aurait une demande de négociation (dans le cadre d'une thématique Diversité ou d'une négociation spécifique) par une organisation syndicale représentative, elle étudierait alors la possibilité de la mise en œuvre d'un ou de ces dispositifs, eu égard notamment à son contexte et les caractéristiques de ses effectifs. Les résultats de cette étude et la suite donnée à la demande de négociation devront être communiqués à l'organisation syndicale concernée.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent que dans les entités relevant du périmètre de l'accord dans lesquelles à l'issue de la négociation un accord n'a pas été possible sur un dispositif de transition vie professionnelle/retraite, les dispositions supplétives en annexe 2 sur le temps partiel de fin de carrière sont alors mises en œuvre.

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent d'ajouter le dispositif de retraite progressive d'entreprise de fin de carrière au niveau Groupe sous forme de dispositions supplétives à négocier dans le cadre d'un avenant au présent accord, dès lors que l'étude des impacts des récentes évolutions législatives <sup>36</sup> aura été menée par les entités concernées et intégrée le cas échéant par la voie négociée aux accords existants.

→ Par le présent accord, les parties conviennent de communiquer à la commission de suivi prévue au présent accord, un récapitulatif des dispositifs existants en faveur de l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite au sein des différentes entités relevant du périmètre de l'accord.

<sup>36</sup> devant être précisées par voie de décrets à la date de signature du présent accord

CQ

RA

## 5 LES MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR FAVORISER LE RECOURS AUX CONTRATS A DUREE INDETERMINEE

### 5.1 Les modalités de recours aux différents contrats de travail

De manière générale les entreprises du Groupe BNP Paribas donne la priorité au recrutement en contrat à durée indéterminé.

Le recours au contrat à durée déterminée, est un contrat dérogatoire <sup>37</sup> dans le Groupe envisagé dans les cas prévus par la réglementation <sup>38</sup>.

Le recours au travail temporaire s'inscrit également dans les cas définis par la réglementation <sup>39</sup>. Il ne peut avoir ni pour objet ni pour effet, de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise utilisatrice.

L'alternance est réalisée dans le cadre de deux types de contrats de travail particuliers à durée déterminée : le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation. Elle constitue un levier de recrutement essentiel du Groupe.

Les stages constituent un moyen d'orientation et d'insertion professionnelle des jeunes dans l'emploi en leur permettant de découvrir le monde du travail, d'appliquer leurs connaissances théoriques dans un cadre professionnel, de les aider à bâtir ou à confirmer leurs choix d'orientation professionnelle ainsi que leur projet professionnel et qu'ils n'ont pas vocation à pourvoir des postes permanents. Les stages doivent répondre aux principes suivants :

- être intégré à un cursus pédagogique scolaire ou universitaire délivrant un diplôme reconnu par l'Etat,
- être encadré par une convention de stage tripartite conclue entre le stagiaire, son établissement d'enseignement et l'entreprise,
- s'inscrire dans le calendrier scolaire du diplôme préparé et ne pas excéder 6 mois par année d'enseignement sauf exceptions prévues par la loi.

Le travail à temps partiel, -à l'exception d'une des entités du Groupe en France dont l'activité de restauration collective comporte des contraintes d'organisation spécifiques- est un temps de travail choisi par le salarié et accepté par la hiérarchie. Le temps partiel devant être compatible

<sup>37</sup> au 31 décembre 2020, au sein du Groupe en France, la part des contrats de travail à durée déterminée s'est élevée à 1.2% de la totalité des contrats de travail et le nombre moyen mensuel d'intérimaires a représenté 2.7% des effectifs (calculés en ETP)

<sup>38</sup> notamment accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise, travaux urgents nécessités par des mesures de sécurité et remplacement d'un salarié absent

<sup>39</sup> remplacement d'un salarié absent ou dont le contrat est suspendu ou dans l'attente de l'entrée en service effective d'un salarié recruté par un contrat à durée indéterminée, accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise, emplois à caractère saisonnier ou pour lesquels il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois

avec le bon fonctionnement de l'entreprise et du service concerné, il peut nécessiter des aménagements de l'organisation des activités ou des adaptations de poste, il ne doit pas pénaliser les salariés concernés dans leur parcours professionnel, formation/développement et dans leur rémunération.

## **5.2 Les moyens mis en œuvre pour favoriser le recours aux contrats à durée indéterminée**

Prioriser le recours aux contrats à durée indéterminée fait partie des engagements du Groupe dans le cadre de sa gestion responsable de l'emploi.

Cette politique est rendue possible par une gestion prudente des effectifs, une adaptation continue des organisations, l'anticipation des besoins en compétences, la priorisation de la mobilité interne et le développement de l'employabilité des salariés recrutés.

Enfin le recours à la sous-traitance qui emploie des Assistants extérieurs, nécessaire pour certaines activités, reste piloté de manière étroitement encadrée dans l'objectif notamment de diminuer leur part dans les moyens utilisés et de favoriser à chaque fois que possible le recours aux compétences de salariés en CDI via le cas échéant la mise en place de parcours de formations dédiés. Dans ce cadre, le recours à la sous-traitance a diminué en 2020 d'environ 9% par rapport à 2019 et cette tendance se poursuivra sur la durée du présent accord.

CQ

RG

## 6 LE PARCOURS PROFESSIONNEL DES SALARIÉS REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL, ELUS OU PORTEURS DE MANDATS DESIGNATIFS

Depuis la loi du 17 août 2015, les articles L2141-5 et suivants du code du travail prévoient différentes dispositions déclinées ci-dessous permettant de favoriser une meilleure articulation entre le parcours des représentants du personnel en entreprise et les parcours professionnels, de mieux accompagner les salariés représentants du personnel tout au long de leur parcours professionnel et de favoriser la prise en compte pour chaque salarié concerné des compétences développées dans le cadre du ou de ses mandat(s).

L'ensemble des mesures décrites ci-après relatives au parcours professionnel des représentants du personnel et des salariés porteurs de mandat désignatifs doivent être appliquées dans les entreprises du périmètre du présent accord. Elles peuvent être complétées par accord d'entreprise, afin de répondre aux spécificités de l'entreprise concernée, sans toutefois qu'il soit possible d'y déroger dans un sens moins favorable.

### 6.1 L'entretien individuel de prise de mandat

→ Par le présent accord, les parties signataires conviennent que dans les entités relevant du périmètre du présent accord les dispositions ci-après sont mises en œuvre :

- un entretien de prise de mandat(s) est proposé systématiquement à tous les représentants du personnel titulaires et aux porteurs de mandats désignatifs dès que possible et dans un délai maximum de 3 mois suivants les résultats de l'élection professionnelle ou la désignation du salarié concerné. Cet entretien de prise de mandat peut également être organisé pour un représentant du personnel suppléant à sa demande.
- cet entretien de prise de mandat(s) a pour objet d'examiner les modalités pratiques d'exercice du(des) mandat(s) au regard de l'activité professionnelle. Il permet de définir les moyens permettant au salarié de concilier au mieux l'exercice du (ou de ses) mandat(s) et l'exercice de son activité professionnelle, à adapter son activité, et le cas échéant son poste, à sa disponibilité future tout en veillant à maintenir son intérêt au travail et la réalité de son activité professionnelle en facilitant son accès à l'information,
- cet entretien doit être l'occasion d'évaluer la disponibilité future du salarié compte tenu de ses absences prévisibles pour l'exercice de son(ses) mandat(s) (crédits d'heures mensuels et temps pour participer aux réunions avec la Direction) et de convenir du rythme d'information de son manager,

CG

RG

- l'entretien donne lieu à l'établissement d'un compte-rendu établi par le manager et/ou le Gestionnaire Ressources Humaines <sup>40</sup> et communiqué au salarié dans un délai raisonnable.

Par ailleurs, après les élections professionnelles, une sensibilisation est effectuée auprès des managers concernés pour les informer des différents mandats existants (y compris celui d' élu suppléant), des modalités de leur exercice (temps passé en réunion avec l'employeur, crédit d'heures, circulation, communication,...) pour faciliter leur exercice.

## **6.2 L'entretien de fin de mandat et de valorisation des parcours professionnels des représentants du personnel titulaires et salariés porteurs de mandats désignatifs**

Dans toutes les entités dont l'effectif atteint 2000 salariés, un entretien d'appréciation et de valorisation de l'expérience à partir du recensement des compétences acquises en lien avec l'exercice du mandat est proposé.

Il est en priorité proposé à l'issue du/des mandat(s) du salarié concerné. Il permet alors, pour les salariés exerçant leur(s) mandat(s) sur la totalité de leur temps de travail, d'examiner les modalités de leur reprise d'une activité opérationnelle au sein des Métiers/Pôles/Fonctions et d'identifier les actions à mettre en œuvre pour la préparer dans les meilleures conditions.

Au cours de cet entretien, les compétences acquises ou renforcées durant l'exercice du mandat sont identifiées et examinées, en plus de celles maîtrisées dans le cadre de l'activité professionnelle, en vue de déterminer les postes envisageables ainsi que les besoins de formation éventuels ou les mesures d'accompagnement nécessaires.

Dans les entités dont l'effectif est de moins de 2000 salariés, cet entretien est proposé aux représentants du personnels titulaires et salariés porteurs de mandats désignatifs dont le nombre d'heures de délégations sur l'année représentent au moins 30% de la durée de travail<sup>41</sup>.

Cet entretien, quel que soit l'effectif de l'entreprise, peut être mené par le Gestionnaire Ressources Humaines en liaison avec le manager du salarié, ou par un collaborateur de la ligne Ressources Humaines plus particulièrement en charge du suivi et de l'accompagnement de la reprise (ou de l'augmentation du temps) d'activité opérationnelle dans les Métiers/Pôles/Fonctions des salariés concernés.

## **6.3 La garantie d'évolution de la rémunération des salariés dont le nombre d'heures de délégation est supérieur à 30% de la durée prévue à leur contrat de travail ou à défaut de la durée applicable dans l'établissement**

En l'absence d'accord collectif de branche ou d'entreprise déterminant des garanties d'évolution de la rémunération, au moins aussi favorables que celles qu'il prévoit, à l'article

<sup>40</sup> ou le responsable ressources humaines en fonction de l'organisation de l'entité

<sup>41</sup> telle que fixée dans le contrat de travail ou applicable dans l'entité

CG

RG

L.2141-5-1 du Code du travail prévoit que les salariés porteurs de mandats désignatifs ou électifs<sup>42</sup>, dont le nombre d'heures de délégations dont ils disposent sur l'année dépassent 30% de leur durée de travail<sup>43</sup>, bénéficient d'une évolution de leur rémunération, au moins égale, sur l'ensemble de la durée de leur mandat, aux augmentations générales et à la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant cette période par les salariés relevant de la même catégorie professionnelle et dont l'ancienneté est comparable ou, à défaut de tels salariés, aux augmentations générales et à la moyenne des augmentations individuelles perçues dans l'entreprise.

Par ailleurs pour les salariés permanents c'est-à-dire exerçant sur la totalité de leur temps de travail, un ou plusieurs mandats électifs ou désignatifs, concernés par une rémunération variable individuelle, l'évolution de leur rémunération variable individuelle est décidée au regard de l'évolution (« dérive ») prévue du budget consacré par le Métier/Pôle/Fonction auquel ils sont rattachés, sauf disposition prévue par accord collectif de branche ou d'entreprise déterminant des garanties d'évolution de leur rémunération variable individuelle.

→ En outre par le présent accord, les parties signataires conviennent que sur la garantie d'évolution de la rémunération des représentants du personnel titulaires et des porteurs de mandats désignatifs, les dispositions ci-après sont mises en œuvre :

- pour prévenir tout risque de discrimination, la situation de tous les représentants du personnel titulaires et les porteurs de mandats désignatifs, fait l'objet d'un examen systématique par le Gestionnaire Ressources Humaines, en liaison avec le manager et le Responsable Relations Sociales le cas échéant, une fois par an dans le cadre du processus annuel de révision (CRP) des rémunérations.

Dans ce cadre, la situation salariale -tant sur la partie fixe que variable- doit être examinée.

<sup>42</sup> tels que mentionnés aux 1° à 7° de l'article L. 2411-1 et aux articles L. 2142-1-1 et L. 2411-2 du Code du travail

<sup>43</sup> telle que fixée dans le contrat de travail ou applicable dans l'entité

La sous-traitance consiste à confier à une autre entreprise l'exécution d'une tâche définie, en vue de répondre à des intérêts économiques ou à des spécificités techniques. L'entreprise sous-traitante assume la responsabilité de l'exécution des travaux confiés et encadre à cet effet son propre personnel.

Lors de la procédure d'information-consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise, telles que définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise, il appartient à chaque entreprise concernée au sein du Groupe BNP Paribas, d'informer ses éventuelles entreprises sous-traitantes, des impacts majeurs le cas échéant, que ses orientations stratégiques définies, pourraient avoir sur les métiers, l'emploi et les compétences des salariés de l'entreprise sous-traitante en charge de la conduite des prestations de service contractualisées auprès de l'entreprise.

CQ

RG

Quelles que soient la pertinence et l'efficacité des dispositifs de gestion prévisionnelle et d'adaptation progressive, dont les signataires réaffirment l'importance, les entreprises du Groupe BNP Paribas en France peuvent se trouver confrontées à des situations d'adaptation de leur niveau d'emploi excédant leurs possibilités de gestion via les marges de manœuvre offertes par le turn-over naturel et la mobilité interne.

Une entreprise confrontée à cette situation :

- doit privilégier en première approche l'étude préalable de solutions organisationnelles pouvant conduire à des alternatives aux suppressions de postes, compatibles avec les contraintes et ses objectifs et qui favorisent l'acquisition, le développement, et/ou le maintien des compétences,
- dans l'hypothèse où cette étude préalable ne mettrait en évidence que des effets limités et que le turn-over naturel allié à la mobilité interne, y compris intra- groupe, ne lui permettait pas d'adapter son niveau d'emploi, le recours à un plan de départ volontaire serait alors étudié si le niveau de suppressions de postes envisagé le justifiait.

Dans tous les cas, le principe du volontariat serait alors respecté et la recherche de solutions en interne via la mobilité interne priorisée avant toute mise en œuvre.

Des mesures spécifiques destinées à l'accompagnement du salarié dans la construction de son projet professionnel et lors du départ volontaire, seront recherchées et mises en œuvre.

Dans le cas où malgré la recherche de solutions alternatives, un plan de départ volontaire devait être initié au sein du Groupe en France, les parties signataires soulignent leur volonté, que celui-ci contienne à minima les dispositions suivantes :

- la priorisation de la mobilité interne, avec la mise en place de mesures d'identification et de recensement des postes disponibles, d'aide à la formation et au développement des compétences, l'éventuel aménagement de la période d'adaptation et enfin l'insertion, le cas échéant, de mesures d'accompagnement spécifiques à la mobilité géographique,
- l'assistance par un cabinet de reclassement des salariés, souhaitant mettre en œuvre un départ volontaire et éligibles au plan, avec la mise en place notamment d'un entretien d'évaluation et d'orientation, d'un bilan professionnel ou de compétences et d'un accompagnement personnalisé,
- la prise en compte de l'ancienneté au sein du Groupe, dans les calculs d'indemnité de départ. L'ancienneté Groupe s'entend comme celle acquise au titre du contrat initial du salarié lors de son intégration au sein d'une des entités du Groupe en France, faisant partie du périmètre d'application du présent accord.

CQ

RG

En cas de recours à un plan de départ volontaire dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi, dont il est rappelé que la décision de mise en œuvre relève de la seule responsabilité de l'entreprise et que la procédure afférente doit répondre aux obligations légales en la matière, les signataires expriment leur volonté de favoriser la négociation en matière de détermination des mesures d'accompagnement social en vue de la conclusion d'un accord collectif majoritaire, c'est à dire conclu avec une ou plusieurs organisations syndicales représentatives ayant recueilli au moins 50% des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections professionnelles.

Cet accord ne peut déroger aux obligations légales en la matière, dont la communication aux représentants du personnel des renseignements leur permettant d'apprécier la réalité des motifs économiques, la nature et la portée des mesures envisagées. Il fait par ailleurs l'objet d'une validation auprès de l'Administration.

En cas d'échec des négociations sur le dispositif d'accompagnement social, l'entreprise arrête unilatéralement le contenu du Plan de sauvegarde de l'emploi, qu'elle fait homologuer par l'Administration.

Par ailleurs, en fonction du contexte d'adaptation et des enjeux, dans le cadre fixé par le code du travail, il pourra être étudié la mise en place d'une solution, nécessairement par accord collectif, de Rupture Conventionnelle Collective conduisant à une rupture du contrat de travail d'un commun accord entre l'employeur et le salarié concerné par le projet d'adaptation.

Cet accord collectif majoritaire, qui doit faire l'objet d'une validation par la Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS) concernée, détermine notamment le nombre maximal de départs envisagés, les conditions que doit remplir le salarié pour en bénéficier, les modalités de calcul des indemnités de rupture garanties au salarié, celles-ci ne pouvant être inférieures, aux indemnités légales ou conventionnelle dues en cas de licenciement ainsi que les mesures visant à faciliter l'accompagnement et le reclassement des salariés.

L'accord doit prévoir également les conditions d'information du CSE sur le projet envisagé et son suivi.

CQ

RG

### 9.1 Au niveau du Comité de Groupe Européen

Le 10 juillet 2012, un accord sur la gestion de l'emploi au niveau du Groupe en Europe, a été conclu avec les Fédérations européennes syndicales, les membres du Comité de Groupe Européen BNP Paribas et la Direction de l'entreprise. Cet accord, entré en vigueur le 1er septembre 2012, pour une durée triennale, renouvelable par tacite reconduction pour une durée de 3 ans, concerne l'ensemble des pays représentés au Comité de Groupe Européen.

Cet accord sur la gestion de l'emploi définit -ou rappelle le cas échéant- les modes d'information et de concertation à conduire avec les représentants du personnel et l'exigence de transparence dans les informations communiquées et les débats, tant au niveau européen que local. Il précise les outils de gestion et les méthodes à privilégier pour atteindre les objectifs d'adaptation, avec la volonté affirmée d'éviter le recours aux licenciements collectifs.

Il rappelle par ailleurs que chaque année une réunion du Comité européen est consacrée principalement à la présentation des résultats et de la stratégie du Groupe, les impacts des principales modifications de structures, éventuelles cessions ou acquisitions étant également commentés.

Pour étayer la communication sociale faite auprès du Comité de Groupe européen, un rapport de données sociales européen <sup>44</sup> est établi et commenté en séance plénière depuis 2011. Pour chaque indicateur social retenu, il précise la situation de l'année de référence et celle de l'année précédente.

Cet accord sur la gestion de l'emploi fait par ailleurs l'objet d'un suivi d'application réalisé chaque année, dans le cadre d'une réunion du bureau du Comité de Groupe Européen.

### 9.2 Au niveau du Comité de Groupe France

Depuis 2011, un point spécifique sur l'emploi en France est présenté lors de chaque réunion plénière annuelle du Comité de Groupe France, avec :

- le rappel du contexte de l'emploi du Groupe en France et de l'évolution globale par métiers et/ou sociétés du Groupe en France sur l'année de référence vs l'année passée,
- le bilan des plans d'adaptation mis en œuvre le cas échéant,
- la présentation des principales tendances de l'emploi telles que connues pour l'année à venir par rapport à l'année de référence, soit compte tenu des contraintes de calendrier l'année en cours, ainsi que les mesures d'adaptation prises ou envisagées en matière de gestion de l'emploi.

---

<sup>44</sup> Depuis 2020, le bilan social est devenu le Rapport de Données Sociales, intégrant les données auparavant renseignées dans le cadre du Bilan Social Européen ainsi que du Rapport Egalité femmes - hommes

Par ailleurs, lors de chaque réunion plénière annuelle du Comité de Groupe France, les orientations stratégiques du Groupe BNP Paribas sont présentées ou suivies dans leur mise en œuvre.

Pour enrichir la communication sociale faite auprès du Comité de Groupe France, un bilan social France est réalisé et commenté en séance plénière. Ce bilan social précise pour chaque indicateur social retenu la situation de l'année de référence et celle de l'année précédente.

→ Dans le cadre du présent accord, les parties réaffirment leur volonté que le bilan de l'emploi, tel que précisé ci-dessus, soit effectué de manière systématique sur une base annuelle.

### 9.3 Au niveau des instances des entités en France

Les orientations stratégiques de chaque société du Groupe BNP Paribas, telles que définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise, et leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages font l'objet d'une information-consultation auprès de chaque instance représentative du personnel concernée dans des conditions définies par accord d'entreprise le cas échéant. Cette consultation porte en outre sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur les orientations de la formation professionnelle et sur le plan de développement des compétences.

Dans ce cadre chaque société du Groupe présente à l'instance représentative du personnel concernée les évolutions des effectifs de l'entreprise au cours de l'année de référence et les grandes tendances de l'évolution de l'emploi et des effectifs envisagées pour l'année à venir par rapport à l'année de référence, soit compte tenu des contraintes de calendrier, l'année en cours.

Une base de données économiques et sociales, dénommée « Base de données Economique Sociale et Environnementale BDSE » dans les entreprises du Groupe en France, est mise à jour régulièrement, et sert de support à la préparation de cette consultation.

Les représentants du personnel et les délégués syndicaux, sont tenus pour rappel à une obligation de discrétion à l'égard des informations contenues dans la base de données revêtant un caractère confidentiel et présentées comme telles par l'entreprise.

L'avis de l'instance représentative du personnel concernée assorti le cas échéant de propositions alternatives, est transmis à l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance, qui arrête ensuite les orientations stratégiques définitives.

Enfin les projets d'adaptation qui ont un impact significatif sur l'emploi font l'objet d'une procédure d'information-consultation des instances représentatives des sociétés du Groupe en France concernées.

CQ

RG

Par ailleurs, il est rappelé que les salariés expatriés, sont représentés au sein des instances de leur entité d'accueil lorsqu'elles existent, et bénéficient, s'ils sont affectés à un pays relevant du périmètre du Comité de Groupe Européen, des dispositions sur l'accord européen de Gestion de l'Emploi.

Pour autant dès lors qu'un projet global de réorganisation présenté en France, comporte une dimension transnationale et impacte notamment des postes de salariés expatriés, cet élément est inclus dans la procédure d'information-consultation des instances représentatives concernées en France.

Pour rappel, en matière de priorisation de remise des informations auprès des différentes instances représentatives du personnel concernées par le projet le cas échéant, la priorité est toujours donnée à l'instance de l'entreprise concernée.

CQ RG

### 10.1 Commission de suivi de l'accord

Une Commission de suivi est instituée par le présent accord. Composée des membres du bureau du Comité de Groupe France ainsi que des représentants syndicaux au Comité de Groupe France et de représentants de RH Groupe, elle se réunit une fois par an.

En amont de cette réunion annuelle, ses membres reçoivent les informations suivantes, relatives au Groupe en France sauf mention spécifique et sur l'année de référence :

- Contexte de l'emploi en général
- Evolution des effectifs du Groupe en France et évolution des effectifs parmi les 10 plus importantes entités juridiques du Groupe en France
- Evolution des effectifs :
  - o par domaine et par famille d'emploi des effectifs
  - o par genre
  - o par catégorie professionnelle
  - o par tranche d'âge
  - o par type de contrat
  - o par type de mouvement entrants /sortants (retraite, démissions...)
- Prévision d'emploi au sein des 10 plus grandes entités du Groupe
- Chiffres clefs du recrutement
- Chiffres clefs de la mobilité, la formation et l'alternance dans le Groupe
- Nombre de missions réalisées par entité juridique, typologie des missions et âge moyen des collaborateurs concernés
- Suivi du nombre de salariés ayant renseigné leurs compétences sur *About Me* et répartition par métier
- Nombre de PDP mis en place par entité du périmètre de l'accord et part des PDP comprenant au moins une action de développement
- Taux de réalisation de l'entretien professionnel récapitulatif
- Nombre et type d'actions réalisées au travers de la *Digital Data & Agile Academy*
- Présentation des principales académies mises en place dans le Groupe
- Bilan de la mise en place du CFA d'entreprise au sein de BNP Paribas SA
- Synthèse des cartographies de compétences globales et par métier
- Liste de l'ensemble des exercices de Strategic Workforce Planning (SWP) menés par les entités du Groupe
- Evolution des métiers et des compétences : grandes tendances et mesures d'accompagnement associées
- Récapitulatif annuel des projets d'adaptation accompagnées de relocalisations de postes dans d'autres bassins d'emplois en France ou hors de France soumises aux instances représentatives du personnel concernées
- Récapitulatif annuel des dispositifs en faveur de l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite au sein des différentes entités du Groupe en France

En outre, des présentations de l'évolution des différents outils au service de la gestion des emplois et des parcours professionnels tels que le répertoire des emplois, le répertoire des compétences, la plateforme digitale About Me ... pourront être réalisées avec l'appui d'intervenants experts des équipes concernées de la Fonction Ressources Humaines Groupe.

### **10.2 Entrée en vigueur et durée de l'accord**

Le présent accord est conclu pour une période de 4 ans à compter de sa date de signature.

Son entrée en vigueur est subordonnée à sa signature par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives ayant obtenu -par addition de l'ensemble des suffrages recueillis au sein de ces entités- au moins 50% des suffrages exprimés au premier tour des dernières élections des titulaires au Comité social et économique.

A son échéance, le présent accord cessera de plein droit de s'appliquer et ne continuera pas de produire ses effets comme un accord à durée indéterminée.

Une réunion avec les représentants des organisations syndicales représentatives au sein du Groupe BNP Paribas en France, sera organisée à minima quatre mois avant l'échéance du terme du présent accord pour examiner son éventuel renouvellement.

### **10.3 Clause de revoyure**

Les parties signataires conviennent de se réunir après la procédure d'information-consultation sur les orientations stratégique du Groupe du CSEC de BNP Paribas SA afin d'étudier la nécessité éventuelle de modifier le présent accord à l'aune du Plan stratégique.

Pour autant il est rappelé que le présent accord engage le Groupe BNP Paribas en France à mener une politique de gestion de l'emploi responsable et à accompagner sur le plan social les adaptations actuelles et futures des métiers et compétences à 4 ans.

### **10.4 Révision**

Il est convenu que le présent accord pourra faire l'objet d'une révision par avenant dans les conditions précisées par les articles L. 2261-7 et 8 du code du travail (Loi du 08 août 2016). Toute demande de révision devra être signifiée aux autres parties par l'une des parties et être accompagnée d'un projet portant sur les points à réviser. Un calendrier sera établi au cours de la première réunion de négociation qui devra se tenir dans un délai de trois mois suivant la demande de révision. Les dispositions soumises à révision devront faire l'objet d'un accord de l'ensemble des parties initialement signataires.

RG CQ

## 10.5 Modification de la législation

Au cas où interviendraient des modifications législatives, réglementaires ou conventionnelles susceptibles d'avoir des conséquences sur le présent accord, une réunion avec les représentants des organisations syndicales représentatives au sein du Groupe BNP Paribas en France, se tiendrait dans les trois mois suivant la publication de ces textes pour examiner la suite à donner.

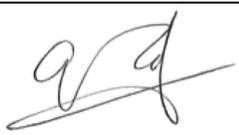
## 10.6 Formalités de dépôt et de publicité

Le présent accord ainsi que les pièces accompagnant le dépôt prévu aux articles D3345-1 à D3345-4 du Code du Travail seront déposés dans le respect des dispositions légales et réglementaires sur la plateforme de télé-procédure du ministère du travail, prévue à cet effet.

Un exemplaire sera déposé auprès du Greffe du Conseil de Prud'hommes du lieu où il a été conclu.

Un exemplaire original sera remis à chacune des parties signataires. Une copie sera remise aux organisations syndicales représentatives non signataires.

Fait à Paris, le 30 mars 2022.

	Nom des signataires	Signatures
Pour BNP Paribas SA	Claudine QUEVAREC	
Pour le SNB – CFE/CGC	Rémi GANDON	

**ANNEXE 1 - LISTE DES ENTREPRISES COUVERTES PAR L'ACCORD RELATIF A LA GESTION DE L'EMPLOI ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS DU GROUPE BNP PARIBAS EN France**

- BNP PARIBAS SA

**FILIALES PÔLE RETAIL BANKING**

- ARVAL SERVICE LEASE
  - PUBLIC LOCATION LONGUE DUREE
  - LOUVEO
  - ARVAL TRADING
  - ARVAL FLEET SERVICES
- BNP PARIBAS LEASE GROUP
  - CLAAS FINANCIAL SERVICES
  - APROLIS FINANCE
  - JCB FINANCE
- BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE
  - CREDIT MODERNE ANTILLES GUYANE
  - CREDIT MODERNE OCEAN INDIEN
  - COFICA BAIL
  - NEUILLY CONTENTIEUX
  - DOMOFINANCE
- BNP PARIBAS ANTILLES GUYANE
- BNP PARIBAS REUNION
- BNP PARIBAS NOUVELLE CALEDONIE
- BANQUE DE WALLIS ET FUTUNA
- BNP PARIBAS DEVELOPPEMENT SA
- BNP PARIBAS FACTOR
- FINANCIERE DES PAIEMENTS ELECTRONIQUES
- GIE OCEAN
- PARTECIS
- COPARTIS
- EURO SECURITIES PARTNER
- PORTZAMPARC
- PORTZAMPARC GESTION
- BNP PARIBAS PROPERTY France
- BNP PB PROCUREMENT TECH
- ATELIER SERVICES SA

## **FILIALES PÔLE INVESTMENT & PROTECTION SERVICES**

- BNP PARIBAS CARDIF
  - ICARE
  - ICARE ASSURANCE
  - Cardif IARD
  - Karapass Courtage
  - Office français de prévoyance funéraire
  
- BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT
  - FUNDQUEST ADVISOR
  - ASSET MANAGEMENT HOLDING
  - DEALING SERVICES
  
- BNP PARIBAS REAL ESTATE
  - BNP PARIBAS REAL ESTATE INVESTMENT MANAGEMENT
  - BNP PARIBAS REAL ESTATE PROPERTY MANAGEMENT
  - BNP PARIBAS IMMOBILIER RESIDENTIEL
  - BNP PARIBAS IMMOBILIER PROMOTION IMMOBILIER D'ENTREPRISE
  - BNP PARIBAS RESIDENTIEL SERVICES CLIENTS
  - BNP PARIBAS REAL ESTATE CONSEIL HABITATION & HOSPITALITY
  - BNP PARIBAS REAL ESTATE CONSULT
  - BNP PARIBAS REAL ESTATE TRANSACTION
  - BNP PARIBAS REAL ESTATE VALUATION
  - PARTNER'S & SERVICES BNP PB IMM RESID TRANS ET CONS
  - BNP PARIBAS IMMOBILIER RESIDENCES SERVICES
  - LIFIZZ

## **FILIALES PÔLE CORPORATE & INSTITUTIONAL BANKING**

- BNP PARIBAS ARBITRAGE
- BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES
  - France Titrisation
  
- SERVICES LOGICIELS D'INTEGRATION BOURSIERE (SLIB)
- OPERA TRADING CAPITAL
  
- EXANE
  - EXANE DERIVATIVES GERANCE
  - ELLIPSIS ASSET MANAGEMENT

CQ

RG

## FILIALES AUTRES ACTIVITES

- BNP PARIBAS PARTNERS FOR INNOVATION
- GIE GAM RESTAURANT
- MUTUELLE DU GROUPE BNP PARIBAS

RG

CQ

**ANNEXE 2 - DISPOSITIONS SUPPLEMENTIVES RELATIVES AUX DEUX DISPOSITIFS DE TEMPS PARTIEL POUR FACILITER LA TRANSITION VIE PROFESSIONNELLE- RETRAITE**

Le temps partiel/réduit hebdomadaire de fin de carrière

Les salariés seniors, peuvent bénéficier d'un dispositif de temps partiel/réduit hebdomadaire de fin de carrière au taux de 80 % de l'horaire de travail en vigueur dans leur entité d'affectation ou au taux de 80 % appliqué sur le nombre de jours prévu par leur convention de forfait à temps plein, et rémunéré à hauteur de 90 % de leur salaire annuel de base.

Ce travail à temps partiel/réduit hebdomadaire s'organise nécessairement sous la forme d'une journée non travaillée fixe (dite journée libérée) dans la semaine. La journée libérée est déterminée en accord avec le manager.

Pour bénéficier du temps partiel/réduit hebdomadaire de fin de carrière, les salariés seniors doivent remplir les trois conditions cumulatives suivantes :

- travailler à temps plein depuis 12 mois au moins avant la date d'entrée dans le présent dispositif,
- être en mesure, à l'issue de la période de temps partiel/réduit hebdomadaire de fin de carrière qu'ils choisissent (le cas échéant, suivie et prolongée par la période, à temps complet, de consommation de leur Compte Epargne Temps (CET) sous forme de prise effective de congés) de liquider leur retraite Sécurité Sociale à taux plein,
- s'engager de manière définitive sur la date de liquidation de leur retraite Sécurité Sociale à taux plein.

Le temps partiel/réduit hebdomadaire de fin de carrière intervient dans une période limitée, comprise entre 12 mois minimum et 24 mois maximum précédant la première date possible de liquidation de la retraite Sécurité Sociale à taux plein du salarié (le cas échéant, suivie et prolongée par la période de consommation du CET, comme précisé ci-dessus).

Pour des raisons d'organisation du travail, les salariés seniors qui ont la responsabilité de l'animation d'une équipe ne peuvent pas, en principe, bénéficier de ce dispositif. De même, les salariés d'un service ou d'une équipe au sein de laquelle le taux de salariés travaillant à temps partiel/réduit est déjà égal ou supérieur à 25 % ne peuvent pas, en principe, bénéficier de ce dispositif. Toutefois, si l'organisation du travail peut le permettre, des exceptions individuelles à ces règles pourront être décidées, sur demande du salarié et avec accord du Gestionnaire Ressources Humaines en liaison avec le manager du salarié.

CG

RA

### Le temps partiel/réduit annualisé de fin de carrière

Les salariés seniors, qui le souhaitent, peuvent bénéficier d'un dispositif de temps partiel/réduit annualisé au taux de 60 % de l'horaire de travail en vigueur dans leur entité d'affectation ou au taux de 60 % appliqué sur le nombre de jours prévu par leur convention de forfait à temps plein, et rémunéré à hauteur de 66 % de leur salaire annuel de base, durant les 12 mois précédant la première date possible de liquidation de leur retraite Sécurité Sociale à taux plein.

Dans le cadre de ce temps partiel/réduit annualisé de fin de carrière au taux de 60 %, la réduction du temps de travail au cours de cette période de douze mois s'organise nécessairement selon les modalités suivantes : - une première période travaillée à temps complet et rémunérée à 66 % au cours de laquelle le salarié consomme la totalité de tous ses congés et jours RTT, - suivie d'une période non travaillée, également rémunérée à 66 %.

La durée de chacune des deux périodes est formalisée dans l'avenant au contrat de travail signé par le salarié et l'employeur.

Le temps partiel/réduit annualisé de fin de carrière intervient sur une période fixée et limitée de 12 mois précédant la première date possible de liquidation de retraite Sécurité Sociale à taux plein du salarié (le cas échéant, suivie et prolongée de la période éventuelle de consommation du CET).

Ce dispositif est ouvert à tous les salariés seniors remplissant les trois conditions cumulatives suivantes :

- travailler à plus de 60 % depuis 12 mois au moins avant la date d'entrée dans le dispositif,
- être en mesure, à l'issue de la période de temps partiel/réduit annualisé de fin de carrière (le cas échéant, suivie et prolongée par la période, à temps complet, de consommation de leur CET sous forme de prise effective de congés) de liquider leur retraite Sécurité Sociale à taux plein,
- s'engager de manière définitive sur la date de liquidation de leur retraite Sécurité Sociale à taux plein.

Que ce soit pour un temps partiel/réduit hebdomadaire ou annualisé de fin de carrière, les salariés seniors souhaitant bénéficier de ces dispositifs de temps partiel/réduit de fin de carrière, doivent adresser trois mois avant la date souhaitée d'entrée dans le dispositif de temps partiel/réduit de fin de carrière, une demande écrite auprès de leur Gestionnaire Ressources Humaines, comportant leur engagement sur la date de liquidation définitive et totale de leur retraite Sécurité Sociale à taux plein.

La modification du contrat de travail du salarié résultant du passage à temps partiel/réduit fait l'objet d'un avenant au contrat de travail précisant notamment, l'engagement du salarié de liquider ses droits à la retraite Sécurité Sociale à taux plein au terme du dispositif, la date de sa retraite, les modalités d'organisation du travail à temps partiel/réduit, la rémunération versée au salarié.

CG

RG

Pendant sa période de temps partiel/réduit de fin de carrière, le salarié n'a pas la possibilité : - d'acquérir ou de consommer du temps à la carte (ou un dispositif de même nature), - d'alimenter ou d'utiliser, sous forme de congés, son compte épargne temps. Toutefois les droits épargnés au titre du compte épargne temps peuvent être utilisés pour permettre le maintien en tout ou partie de la rémunération des jours non travaillés en cas de passage à temps partiel/réduit. Cette possibilité peut ainsi être utilisée par les salariés seniors dans le cadre d'un temps partiel/réduit de fin de carrière.

CQ RA