

## **ORIENTATIONS GENERALES DE LA BRANCHE POUR LA PERIODE 2015-2017 DANS LESQUELLES S'INSCRIVENT LES TRAVAUX DES OUTILS DE LA BRANCHE**

La détermination des orientations générales de la branche pour la période 2015-2017 doit prendre en compte les facteurs du contexte dans lequel les entreprises de la branche retraite complémentaire et prévoyance vont être amenées à développer leurs activités. A cet égard, doivent être distingués, d'une part, les facteurs généraux, d'autre part, les facteurs spécifiques.

### **1. LES FACTEURS DU CONTEXTE**

#### *1. Les facteurs généraux*

Par-delà les évolutions économiques, difficiles à appréhender de façon précise, mais dont la majorité des prévisionnistes estiment qu'elles seraient caractérisées, pour les Etats de la zone euro, par une croissance modérée (prévision de 2% de croissance annuelle pour la France), les évolutions technologiques apparaissent dominées par les utilisations d'internet.

Déjà visible avec notamment le développement du « Cloud computing » (accès via un réseau de télécommunications, à la demande et en libre-service, à des ressources informatiques partagées configurables), qui permet à une communauté de se partager l'accès à tous les dossiers, où qu'ils se trouvent, et l'émergence du « datamasse », qui désigne tout à la fois l'abondance de données personnelles et les techniques développées pour traiter ces informations, avec une puissance de calcul considérable, l'explosion des applications que permettent les technologies de réseau aura des incidences au niveau de chaque entreprise, de chaque activité, tant sur les processus que sur la conception des produits, avec aussi bien de nouveaux produits intelligents et connectés (l'internet des objets), de nouveaux assemblages entre produits et services (économie de la fonctionnalité), une programmation/impression de la matière en grande ou petite série (robotique de nouvelle génération, impression 3D).

Une note du Commissariat général à la stratégie et à la prospective, intitulée « La France dans 10 ans : l'évolution de notre modèle productif » et publiée le 5 novembre 2013 (\*) met ainsi l'accent sur différentes dimensions constitutives d'une mutation vers un nouvel âge industriel, soulignant en particulier :

---

(\*) Contribution d'Olivier Passet, directeur des synthèses économiques, Groupe Xerfi.

- sur le plan des sciences et des techniques une fertilisation croisée de domaines, notamment de l'électronique et des nanosciences ;

*« Le triptyque informatique, internet et réseaux catalyse l'ensemble des autres technologies (biotechnologies, matériaux, transports etc...) et provoque des grappes d'innovations qui s'accroissent progressivement : l'automatisation toujours plus poussée des tâches intellectuelles à travers l'informatique, celle de la matière via la robotique, l'impression 3D, le développement des interfaces cerveau-machine ; Ces nouveaux « alliages » créent un potentiel démultiplié d'assemblage entre produits et services, d'usages, de liens entre les individus, de liens entre les individus et les objets (objet « intelligent »). La réinvention de toutes les choses et de tous les services qui nous entourent est considérable... de la voiture, du logement, de l'éducation, ... de tout ce qui paraissait être le socle d'une vieille économie carbonée. »*

- sur le plan énergétique, l'éclosion d'un système qui combine efficacité et mix énergétiques (entre sources permanentes et intermittentes) au sein de réseaux intelligents ;
- sur le plan des communications, la révolution de l'internet, qui permet une mise en réseau des hommes et des choses d'une portée inégalée... à travers diverses générations de WEB (aujourd'hui 2.0, demain 3.0 voire 4.0) aux contours encore incertains ;
- sur le plan des organisations, la montée en puissance des plateformes collaboratives qui bousculent les organisations pyramidales et mettent en avant les notions de co-conception, de co-production.

*« La mutation du modèle productif nourrit de nouvelles logiques d'interaction entre les acteurs. La mise en réseau et l'intelligence partagée sont la clé de la créativité. La qualité des relations horizontales au sein des organisations, les modes de production collaboratifs...ouverture de nouveaux partenariats de co-production avec les fournisseurs, la recherche publique, les clients eux-mêmes ; Open data, externalisation ouverte... L'économie de l'assemblage produit/service repose sur la qualité de cette intégration ».*

## 2. Les facteurs spécifiques

Au nombre des éléments de tendance susceptibles de trouver leur prolongement effectif sur la période 2015-2017, figurent :

- La mise en œuvre des décisions des pouvoirs publics et des partenaires sociaux en matière de retraite et de prévoyance.
  - Déclaration Sociale Nominative ;
  - mesures de simplification de la gestion conjuguant économies et amélioration du service aux ressortissants des régimes, tant au profit des entreprises que des individus ;
  - adaptation de l'enveloppe globale de la dotation de gestion à la trajectoire de réduction des dépenses ;
  - extension de la part budgétisée par les fédérations ;
  - pilotage fédéral sur l'ensemble du périmètre informatique de la retraite complémentaire,
- Le déploiement du contrat d'objectifs et de moyens 2015-2018, axé sur la performance du produit retraite et sur la performance économique et sociale de la gestion ;
- Le positionnement des régimes Agirc et Arrco comme des régimes « non alignés » mais ouverts à la coopération entre les régimes ;
- La poursuite des rapprochements d'entreprises de la branche dans un cadre maîtrisé ;
- Le départ en retraite de collaborateurs : 13,2% des effectifs 2012 soit 3 916 salariés atteindront l'âge moyen de départ en retraite (constaté en 2012 ) entre 2013 et 2017 ; ces départs en retraite toucheront par ordre décroissant la retraite, le management de proximité et la prévoyance/santé.

## **2. ORIENTATIONS GENERALES DE LA BRANCHE**

Les entreprises de la branche seront amenées dans cette période à concilier optimisation de la performance économique et sociale, amélioration de la qualité de service, notamment par une individualisation des réponses apportées et, pour la part des activités concurrentielles, différenciation grâce à des solutions innovantes.

Aider les entreprises de la branche à :

- maîtriser les conséquences des évolutions technologiques, économiques et organisationnelles du secteur professionnel ;
- anticiper au mieux l'adaptation des compétences des collaborateurs aux emplois actuels et futurs ;
- assurer une meilleure gestion des carrières

apparaissent, dans ce contexte, comme les orientations dans lesquelles devront s'inscrire les travaux des outils de la branche.

### *2.1. La déclinaison pour l'observatoire des métiers et des qualifications*

Le renforcement de son triple rôle :

- constituer la base de données sociales sur l'état des ressources humaines de la profession, afin de mieux cerner, à partir d'enquêtes, les besoins des entreprises en matière de compétences et de formation, les facteurs économiques et organisationnels susceptibles d'influer sur ces besoins, les pratiques de gestion des ressources humaines ;

- réaliser des travaux d'analyse à dimension projective et élaborer des préconisations en identifiant les facteurs susceptibles d'affecter les métiers de la profession et les conséquences qui en découlent pour les qualifications et les besoins de formation ;
- organiser et animer des rencontres d'experts sur des thèmes spécifiques en lien avec la problématique d'évolution des métiers.

Le repérage des emplois pour lesquels seraient identifiées des variations significatives, tant quantitatives que qualitatives visant la variation d'activités ou de compétences mises en œuvre, ainsi que l'identification de métiers en tension (métiers présentant de réelles difficultés de recrutement), permettrait de disposer d'un éclairage sur le contenu de ces métiers, les activités qu'ils mettent en œuvre, les conditions dans lesquelles ils s'exercent, les niveaux de qualification requis et les parcours professionnels qu'ils autorisent.

L'analyse de l'évolution des métiers suppose nécessairement un détour par l'analyse des nouvelles organisations au sein des entreprises de la branche.

Le délai de réactivité de mise en œuvre et de conclusion des études conduites par l'observatoire devra être rapide et adapté au rythme des transformations.

## *2.2. La déclinaison pour le centre de formation et des expertises métiers*

La maîtrise des activités de gestion constitue un enjeu essentiel pour les entreprises de la branche, dont l'un des enjeux – RH et managérial– porte sur le passage à la démarche plaçant le client et la qualité au cœur de la stratégie ; l'accompagnement de cette évolution, induite notamment par les nouvelles technologies de l'informatique et de la communication, et par de nouvelles organisations basées sur une approche transverse de l'entreprise, permettant l'adoption d'une vision d'ensemble du service offert, impose un investissement en termes de formation professionnelle (voir en annexe 1 l'effort de formation de la branche pour la période 2006 à 2012) .

De même, le décloisonnement des entreprises, leur fonctionnement de plus en plus ancré dans des logiques transverses, ainsi que la généralisation du mode projet ouvrent la voie à de multiples recompositions des parcours professionnels : favoriser et accompagner les mobilités professionnelles devient un enjeu stratégique pour la branche. Dans cette perspective, la reconnaissance organisée des compétences mises en œuvre, via un processus de certification, constitue un axe majeur.

La transmission des savoirs est également une problématique RH qui devrait se renforcer dans les années qui viennent, en parallèle du recrutement, de la formation et de l'intégration, dans un contexte de mixité intergénérationnelle, que les services RH et les managers auront à gérer.

Eu égard aux tendances d'évolution des groupes de protection sociale, il y a d'abord lieu de regarder le bien fondé des orientations arrêtées respectivement le 16 novembre 2009, le 15 novembre 2010, le 3 avril 2012 et le 12 avril 2013.

En 2009, quatre orientations avaient été retenues pour la période triennale 2010 à 2012 : 1) les actions diplômantes et/ou certifiantes ; 2) l'accompagnement du changement; 3) l'accompagnement des accords de branche ; 4) le renforcement des compétences managériales et des nouveaux métiers.

En 2010, quatre orientations avaient également été adoptées pour la période triennale 2011 à 2013 : 1) renforcer l'activité de certification et d'évaluation ; 2) optimiser l'investissement formation ;3) favoriser l'accompagnement du changement et l'accompagnement de la mobilité ;4) accompagner les accords de branche.

En 2012, sept orientations ont été dégagées pour la période triennale 2013 à 2015 : 1) développement de l'alternance (Professionnalisation, apprentissage, CQP, VAE ; certification), du fait de l'intérêt que présente pour les groupes de protection sociale cette forme particulière d'intégration dans le monde du travail, dans le cadre notamment de leur RSE ; 2) accompagnement à la conduite du changement pour les managers (encadrement de proximité et encadrement intermédiaire) ;3) formations aux nouvelles technologies sous l'angle de leur impact dans la relation client et les fonctionnements internes; 4) accompagnement à la relation client pour tous les métiers de la gestion (téléphone, écrit, internet,...) ; 5) montée en compétences pour les fonctions « appui métiers » ; 6) développement des métiers management des risques et contrôle interne, avec l'intégration de cette dimension dans tous les métiers de l'entreprise ; 7) accompagnement à l'évolution des métiers MOA et MOE, sur la base des réflexions menées en termes de GPEC en 2012/2013 pour les métiers informatiques.

En 2013, ces orientations ont été reconduites en l'état pour la période 2014 à 2016.

Il apparaît que les orientations générales arrêtées de 2009 à 2013 s'inscrivent en cohérence avec les facteurs d'évolution identifiés supra ; pour la période 2015 à 2017, il est donc proposé d'ordonner la formation professionnelle des salariés de la branche autour des thématiques suivantes :

- l'accompagnement du changement (modes d'organisation et évolutions technologiques)
- la facilitation des mobilités professionnelles
- le développement des dispositifs de certification
- l'insertion professionnelle
- la déclinaison des accords de branche.

C'est dans le cadre de ces orientations générales qu'il est proposé que le centre de formation inscrive son offre de formation, dans le respect de ses domaines d'activité, tels que définis par la CPEF du 8 novembre 2011 et le CPG du centre de formation du 9 novembre 2011.

## ANNEXE : EFFORT DE FORMATION DE LA BRANCHE

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Effort de formation en % de la masse salariale	4,34%	4,51%	4,62%	4,66%	4,90%	4,56%	4,77%

➤ *Montant des dépenses de formation en 2012* : 59,450 millions € (+22% par rapport à 2007).

➤ *Les dispensateurs de formation en 2012* :

Les GPS : 37,7%

Les prestataires externes : 47,3%

Le CFP : 15%