

**ORIENTATIONS GÉNÉRALES DE LA BRANCHE POUR LA PÉRIODE 2017-2019  
DANS LESQUELLES S'INSCRIVENT LES TRAVAUX  
DES OUTILS DE LA BRANCHE  
- Propositions -**

La détermination des orientations générales de la branche pour la période 2017-2019 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 durant cette période.

**1. LES FACTEURS DU CONTEXTE**

Les entreprises de la branche exerceront leurs activités dans un contexte caractérisé par l'amplification des tendances d'ores et déjà à l'œuvre, au premier rang desquelles la diffusion à grande échelle du numérique et de la digitalisation de la société dans son ensemble :

- Adoption d'une logique considérant le client comme point de départ de la chaîne d'activités ;
- Construction d'une offre conçue dans des logiques transverses et pluridisciplinaires ;
- Conciliation entre l'industrialisation des traitements de masse et la personnalisation des solutions proposées ;
- Logique globale de service au client, conduisant à la prise en compte des dimensions relationnelles et commerciales dans les différents métiers ;
- Fonctionnement au quotidien marqué par le recours au mode projet ;
- Montée en puissance des plateformes collaboratives qui bousculent les organisations pyramidales et mettent en avant les notions de co-conception, et de co-production.

Au nombre des éléments de tendance qui vont trouver leur prolongement effectif sur la période 2017-2019, figurent :

- La mise en œuvre de décisions des Pouvoirs publics et des Partenaires sociaux :
  - mise en œuvre des dispositions de l'ANI du 30 octobre 2015, et notamment l'établissement des bases du régime unifié ;
  - généralisation de la Déclaration Sociale Nominative ;
  - mise en place du tiers payant généralisé pour la médecine de ville à horizon 2017 ;

- 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 de l'accord du 30 septembre 2014, relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
  - La réalisation des contrats d'objectifs et de moyens 2015-2018, axés sur la performance du produit retraite et sur la performance économique et sociale de la gestion ;
  - La poursuite des rapprochements d'entreprises de la branche dans un cadre maîtrisé ;
  - Le départ en retraite de collaborateurs : 11% des effectifs 2014 soit 3 150 salariés qui seront susceptibles de partir en retraite entre 2017 et 2019 ; ces départs en retraite toucheront par ordre décroissant l'action sociale, les fonctions support, le management et la gestion.

Les entreprises de la branche seront ainsi amenées 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.

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

Dans ce contexte, il est proposé que les orientations dans lesquelles devront s'inscrire les travaux des outils de la branche soient centrées sur les aides à apporter aux entreprises et aux salariés de la branche, en vue :

- de maîtriser les conséquences des évolutions technologiques, économiques, réglementaires et organisationnelles du secteur professionnel ;
- d'assurer une meilleure anticipation et accompagnement des évolutions prévisibles en termes d'emplois ;
- d'anticiper l'adaptation des compétences des collaborateurs aux emplois actuels et futurs ;
- de favoriser les mobilités professionnelles ;
- d'encourager l'insertion de nouveaux entrants, en particulier par le biais de l'apprentissage et du contrat de professionnalisation ;
- d'assurer la transmission des compétences et des savoirs.

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

Ainsi que confirmé par l'accord de branche du 30 septembre 2014, l'Observatoire des métiers et des qualifications a pour objectif d'assurer le suivi et d'anticiper l'évolution des différents types de métiers, de détecter les métiers émergents ou sensibles et d'identifier les emplois fragilisés ou correspondant à de faibles niveaux de qualification.

Dans cette perspective, les travaux de l'Observatoire doivent être centrés sur :

- 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, afin 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'identification des métiers en tension (métiers présentant de réelles difficultés de recrutement) ;
- la constitution d'une base de données sociales constamment à jour sur l'état des ressources humaines de la profession, pour mieux cerner 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 ;

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

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

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 technologies de l'information 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.

En effet, l'accroissement de la relation avec le client, l'élargissement des offres de produits et de services, l'évolution des modes et des outils de travail, des dispositions réglementaires impliquent de développer notamment, des compétences en :

- Typologie de la clientèle.
- Offre produits et services.
- Environnement de la protection sociale.
- Réglementation (retraite, prévoyance, santé, Solvabilité II, risques...).
- Systèmes d'information et NTIC.
- Analyse, contrôle et gestion des risques.

- Orientation client.
- Techniques d'écoute, d'argumentation et de négociation.

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 lieu d'interroger le bien fondé des orientations arrêtées par la CPNEF le 2 décembre 2014, pour l'année 2016.

A cet égard, il apparaît que les cinq orientations mises en exergue pour 2016 pourraient être reconduites pour 2017 :

- l'accompagnement du changement (modes d'organisation et évolutions technologiques) ;
- la facilitation des mobilités professionnelles ;
- le développement des dispositifs de certification, en lien avec les changements opérés par la loi du 5 mars 2014 ;
- l'insertion professionnelle ;
- la déclinaison des accords de branche (mise en œuvre des actions de formation découlant des accords conclus dans la branche, dont celui du 30 septembre 2014).

C'est dans le cadre de ces orientations générales qu'il est proposé que le CFEM inscrive son offre de formation, dans le respect de ses domaines d'activité.

### *2.3. La déclinaison pour l'Accompagnement du Changement et de la Transformation (ACT)*

La structure ACT issue de l'accord du 30 septembre 2014 relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a pour objet de créer des dispositifs et des outils permettant l'identification des impacts des changements et des transformations pour les gestionnaires dans les domaines de la retraite complémentaire placés sous autorisation budgétaire préalable des Fédérations.

Elle coordonne ses actions avec les différentes parties prenantes de la branche (Observatoire des métiers et des qualifications, structure de coordination des GPEC, Centre de formation et des expertises métiers) et la direction du produit retraite (DPR), afin de faciliter et sécuriser la mise en œuvre effective des changements de métiers consécutifs aux évolutions et transformations, par la mise à disposition de méthodes et outils visant à aider les managers dans leurs pratiques.

Elle assure le suivi des actions de conduite du changement réalisées par les groupes de protection sociale (états des lieux, analyses d'écart, dispositifs de mesure, appropriation et mise en pratique de baromètres, dispositifs de formation,...).

Elle favorise la mutualisation et le partage des expériences et des bonnes pratiques entre les groupes de protection sociale, mais aussi d'autres organismes de la protection sociale dans le cadre du travailler ensemble.

La conduite du changement prend des formes qui ne permettent plus de la réduire à une démarche processuelle ou instrumentale. On ne peut pas la confondre non plus avec les interventions et expertises de spécialistes dédiés à ces sujets.

A l'ère du digital, c'est en tant qu'activité singulière, distribuée dans le quotidien d'un très grand nombre de collaborateurs, que le management du changement diffuse dans l'entreprise et se laisse le mieux appréhender.

Cette activité pénètre le quotidien et transforme, de l'intérieur, le travail d'une grande diversité de métiers. Ainsi, de l'intérieur, l'activité de management du changement refaçonne les métiers.

Autour de cette activité partagée émergent les traits d'une compétence commune, soit la capacité de ré-agencer des contenus et des liens hétérogènes dans un tout plus performant : clients, partenaires, valeurs, compétences, savoirs, outils, structures, modes de communications, animation, management, etc.

## ANNEXE 1

### RAPPEL DES ORIENTATIONS ARRÊTÉES PAR LA CPNEF DE 2009 À 2014

*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 avaient 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 avaient été reconduites en l'état pour la période 2014 à 2016.

*En 2014*, les membres de la CPNEF ont considéré, compte tenu des évolutions en cours et à venir, qu'il y aurait lieu de réexaminer en 2015 les orientations pour 2016, voire pour les années suivantes.

Ils ont validé à la majorité les orientations suivantes pour 2015, lesquelles devront intégrer les effets de la réforme de la formation professionnelle résultant de la loi du 5 mars 2014 (JO du 6 mars 2014) :

- l'accompagnement du changement (modes d'organisation et évolutions technologiques) ;

- la facilitation des mobilités professionnelles ;
- le développement des dispositifs de certification (à voir en lien avec les changements opérés par la loi du 5 mars 2014) ;
- l'insertion professionnelle ;
- la déclinaison des accords de branche.

## ANNEXE 2 : EFFORT DE FORMATION DE LA BRANCHE

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Effort de formation en % de la masse salariale	4,34%	4,51%	4,62%	4,66%	4,90%	4,56%	4,77%	4,33%	4,19%