

Les métiers en transformation :

Premières tendances d'évolution

*CPNEF
Juin 2016*

- Une analyse est réalisée par sous-famille, à partir d'éléments d'éclairage :
 - Sur la cartographie des effectifs
 - Sur les facteurs d'évolution
 - Sur des indicateurs de sensibilité pertinents, le cas échéant
 - Sur les éléments d'analyse RH connus et à venir dans les prochains mois

- Certains éléments peuvent d'ores et déjà être mis en perspective :
 - A partir des travaux menés par les outils de branche
 - A partir d'études métiers menés par des organismes extérieurs (études comparatives)
 - A partir de statistiques fournies par les agences d'Etat (Pôle emploi, INSEE...)

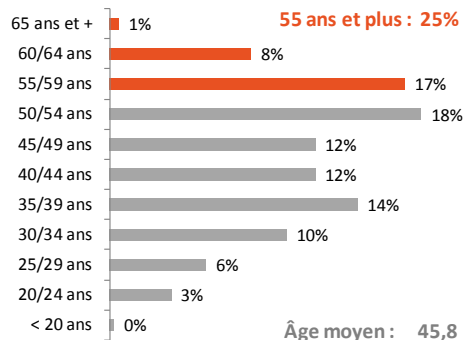
- Pour faciliter la synthèse, la granulométrie choisie est intermédiaire entre la famille professionnelle et le métier
 - Proche des sous-familles de la nomenclature des métiers de l'Observatoire des métiers
 - Certaines sous-familles ont été regroupées dans la mesure où leurs métiers sont soumis aux mêmes transformations et donc aux mêmes tendances d'évolution

Structure des effectifs :

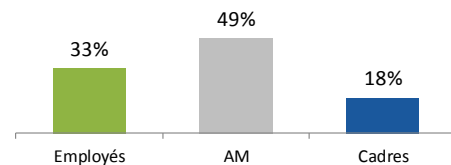
Effectifs : 744 Part dans la Branche : 2,3% Evo. 09 -15 : -11%

Métiers concernés : Chargé d'Intervention Sociale, Chargé de Développement Social

Classe d'âge :



Catégorie professionnelle :



Domaine d'activité :



Indicateurs de sensibilité 2015 :

Taux de turn-over (1) : 1,6%

Taux de CDD : 3,6%

Nombre de départs à la retraite d'ici à 2022 (2) : 169

Taux de départ à la retraite d'ici à 2022 : 22,7%

Difficultés de recrutements (3) :

Etat des lieux des études :

Existant :

- Profil prospectif des métiers de l'action sociale conduit par l'Observatoire des métiers et des qualifications (2013)

A venir :

Chantier à lancer :

- Profil communautaires en 2017

Les incidences de l'évolution des métiers devraient porter davantage sur le contexte et les moyens de réalisation. En effet, les chargés de développement social et les chargés d'intervention sociale sont amenés à renforcer la **segmentation par profils de clients**, prendre en compte leur **parcours global**, accentuer les **activités d'analyse et de qualification**...

Pour exercer leurs fonctions, ces deux métiers doivent acquérir ou développer des connaissances liées à **l'environnement de l'action sociale**, des savoir-faire techniques tournés vers les **méthodes et les outils** et des savoir-faire relationnels orientés sur la **communication et l'animation de réseau internes et externes**.

Retraite Complémentaire :

Pour la période 2014 – 2018, des orientations prioritaires ont été définies pour l'ensemble des GPS par l'Agirc et l'Arrco :

- Soutenir le retour à l'emploi des actifs les plus fragiles
- Donner les clés du « bien vieillir »
- Aider les aidants familiaux
- Accompagner le grand âge en perte d'autonomie

Ces orientations découlent des tendances d'évolution identifiées des activités-métiers de l'action sociale à 3-5 ans. Celles-ci sont de nature économique, technologique, sociétale et réglementaire : renforcer **la lisibilité et la visibilité de l'action sociale**, rester en prise avec les **besoins sociétaux**, mieux satisfaire les **besoins des actifs**, faire émerger des modèles qui intègrent de **nouvelles logiques économiques**, optimiser les **partenariats** et s'adapter à toujours plus d'univers différents.

(1) Turn-over : Sorties année N (démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai) sur effectifs année N-1

(2) Salariés ayant atteint 63 ans et plus en 2022

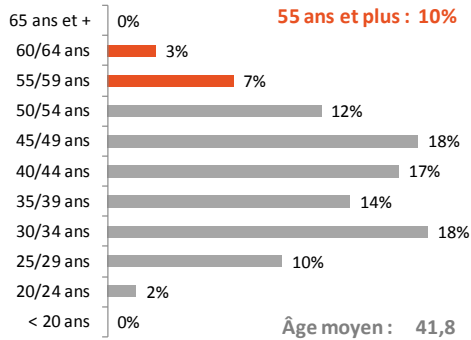
(3) Eléments relatifs aux besoins de recrutements 2015-2018 issus de la réunion Bourse de l'Emploi /

Structure des effectifs :

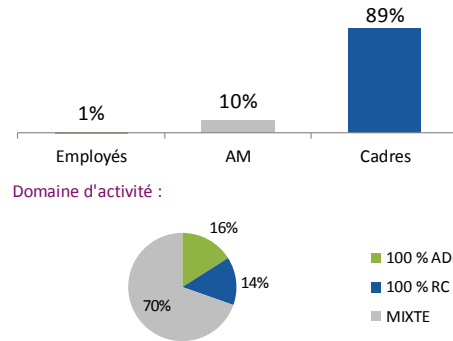
Effectifs : 181 Part dans la Branche : 0,6% Evo. 09 -15 : + 17%

Métiers concernés : Auditeur

Classe d'âge :



Catégorie professionnelle :



Indicateurs de sensibilité 2015 :

Taux de turn-over (1) : 8,1%

Taux de CDD : 2,8%

Nombre de départs à la retraite d'ici à 2022 (2) : 17

Taux de départ à la retraite d'ici à 2022 : 9,4%

Difficultés de recrutements (3) :



Etat des lieux des études :

Existant :

A venir :

Chantier à lancer :

(1) Turn-over : Sorties année N (démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai) sur effectifs année N-1
(2) Salariés ayant atteint 63 ans et plus en 2022
(3) Eléments relatifs aux besoins de recrutements 2015 -2018 issus de la réunion Bourse de l'Emploi /

Cette sous-famille n'a pas encore fait l'objet d'une étude dans notre branche. L'analyse ci-dessous reprend les tendances d'évolution du marché.

Vers un rôle de conseiller stratégique :

Historiquement les métiers de l'audit et du contrôle ont toujours été les garants du respect des dispositions réglementaires et procédurales. Ces contraintes réglementaires devenant de plus en plus présentes, notamment dans le secteur assurantiel, les métiers de l'audit et du contrôle évoluent de plus en plus vers **un rôle de conseiller stratégique** sur la mise en œuvre de ces évolutions réglementaires. Dans ce même cadre, on peut s'attendre au **développement des métiers de la conformité** qui sont chargés de veiller à la conformité des opérations effectuées par le groupe avec les réglementations et les lois internationales. Enfin, les **marges se réduisent** sur les produits assurantiers, renforçant ainsi la nécessité de **maitriser les risques pour en limiter le coût**

Une spécialisation des métiers :

Du fait du cadre réglementaire de davantage prégnant et contraignant sur ces activités, les métiers de l'audit et du contrôle pourrait connaître une **forme de spécialisation** dans l'optique de développer une expertise sur le domaine audité.

La nécessaire exploitation du big data dans les activités d'audit :

En parallèle, le développement du big data devrait également entrainer la nécessité pour les métiers de l'audit de développer leurs **compétences sur l'exploitation de données** qui pourraient être une source majeure d'information.

La prise en compte de nouveaux risques liés à la digitalisation :

Le **développement des modes de travail nomade et la diversité des modes de communication avec le client** accroissent la nécessité pour les auditeurs de développer des compétences en ce sens. En effet, il s'agit d'autant de risques qui doivent être anticipés et maitrisés.

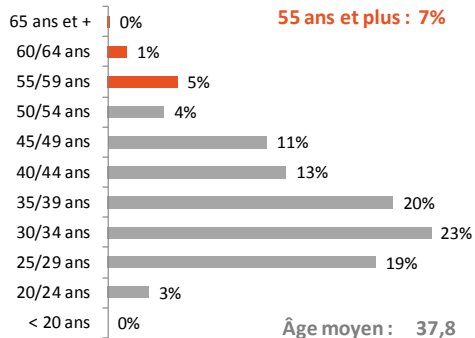
Cette sous-famille n'a pas encore fait l'objet d'une étude dans notre branche. L'analyse ci-dessous reprend les tendances d'évolution du marché.

Structure des effectifs :

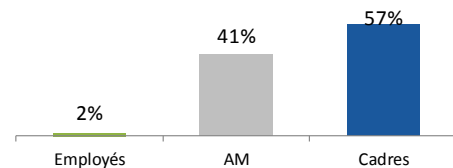
Effectifs : 645 Part dans la Branche : 2,0% Evo. 09-15 : + 11%

Métiers concernés : Chargé d'Etudes Actuarielles, Chargé de Souscription Contrats, Technicien Actuariat

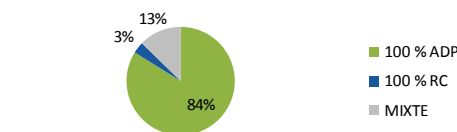
Classe d'âge :



Catégorie professionnelle :



Domaine d'activité :



Indicateurs de sensibilité 2015 :

Taux de turn-over (1) : 7,7%

Taux de CDD : 2,9%

Nombre de départs à la retraite d'ici à 2022 (2): 38

Taux de départ à la retraite d'ici à 2022 : 5,9%

Difficultés de recrutements (3) :

Etat des lieux des études :

Existant :

A venir :

Chantier à lancer :

Vers un rôle de conseiller stratégique :

La nécessité de **veiller au respect des réglementations** telles que solvabilité 2 implique une **évolution des relations professionnelles entre la fonction actuarielle et les autres entités** de l'entreprise. En effet, celle-ci produit **des travaux normatifs** qui imposent aux autres directions de l'entreprise la réalisation de livrables contraignants dans l'optique d'anticiper les risques.

Dans la continuité des métiers de l'audit et du contrôle, la fonction actuarielle doit **renforcer son expertise** afin d'anticiper les risques et/ou comportements pouvant impacter des marges de toujours plus réduites.

Un rôle majeur dans la création de l'offre :

A l'inverse, la concurrence accrue entraîne, pour les entreprises d'assurance, de développer des produits novateurs et qui permettent une différenciation. Dans ce cadre, l'actuariat est amené à **s'impliquer dans la création de l'offre** avec les métiers, notamment ceux de la relation client. Dans ce même cadre, le big data et le numérique sont des moyens pour les entreprises de développer des offres qui sont plus orientées autour des comportements des consommateurs que sur les événements assurés, ce qui transforme le modèle actuariel classique.

Ainsi, l'analyse de ces données devrait se faire en commun **entre les métiers du marketing, de la data et l'actuariat** afin d'intégrer à la conception et à la tarification des produits d'assurance la prédiction des comportements du client. Cette nécessité d'**affiner sa connaissance des clients et des produits** pour la fonction actuarielle pourrait mener le métier à se spécialiser, soit par typologie de client, soit par typologie de produits.

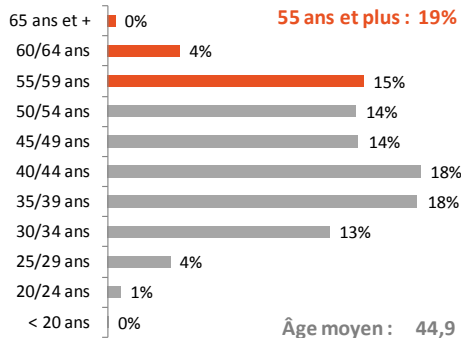
(1) Turn-over : Sorties année N (démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai) sur effectifs année N-1
 (2) Salariés ayant atteint 63 ans et plus en 2022
 (3) Eléments relatifs aux besoins de recrutements 2015-2018 issus de la réunion Bourse de l'Emploi /

Structure des effectifs :

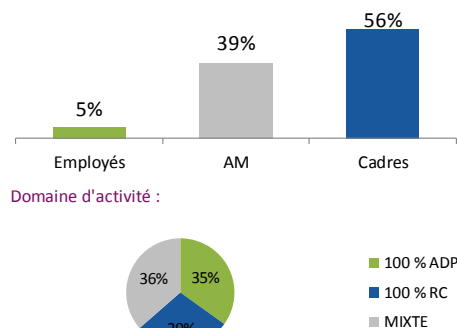
Effectifs : 1853 Part dans la Branche : 5,8% Evo. 09-15 : +17%

Métiers concernés : Assistant Maîtrise d'Ouvrage, Conseiller Maîtrise d'Ouvrage, Conseiller organisation, Conseiller Qualité

Classe d'âge :



Catégorie professionnelle :



Indicateurs de sensibilité 2015 :

Taux de turn-over (1) : 2,8%

Taux de CDD : 2%

Nombre de départs à la retraite d'ici à 2022 (2) : 315

Taux de départ à la retraite d'ici à 2022 : 17,0%

Difficultés de recrutements (3) :

Etat des lieux des études :

Existant :

A venir :

- Atelier débat : L'évolution des activités et des métiers de la MOA
- GPEC opérationnelle MOA

Chantier à lancer :

(1) Turn-over : Sorties année N (démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai) sur effectifs année N-1

(2) Salariés ayant atteint 63 ans et plus en 2022

(3) Eléments relatifs aux besoins de recrutements 2015-2018 issus de la réunion Bourse de l'Emploi /

Cette sous-famille n'a pas encore fait l'objet d'une étude dans notre branche. L'analyse ci-dessous reprend les tendances d'évolution du marché.

La recherche d'efficacité et l'importance croissante portée à la qualité du service rendu au client, aussi bien sur la retraite complémentaire que l'assurance de personnes, rend les métiers de l'organisation et de la qualité **indispensables au sein des organisations** des entreprises.

L'accompagnement du changement comme axe de développement des métiers :

En parallèle, la **multiplicité des projets et transformations** qui impactent et impacteront les entreprises de la branche renforcent la nécessité pour ces métiers d'intégrer la **dimension humaine et stratégique** à leur activité. Ainsi, ces fonctions semblent se positionner sur le champ de la « **conduite du changement** ou de la transformation ». La **transversalité** de ces fonctions est ainsi renforcée car ils doivent être en mesure de **collaborer et de communiquer auprès de l'ensemble des acteurs de l'entreprise** sur les projets, leur avancement et le résultat final attendu afin de leur permettre de s'approprier le changement.

Un positionnement transversal renforcé :

Ce besoin de développer la transversalité dans les modes de travail se retrouve également dans les métiers de la MOA qui devront de plus en plus **se rapprocher à la fois de la MOE et du métier**. En effet, intégrer la MOA et la MOE aux projets permet à la fois de mieux intégrer les besoins du métier et de **co-construire la structure et l'optimisation des processus**. A ce titre, les **profils de type business analyst** devraient être amenés à se multiplier afin de jouer le rôle d'interface entre le métier et les SI.

La nécessité de se rapprocher des métiers pourraient également mener, au sein des métiers de l'organisation et de la qualité, vers une **spécialisation de ces fonctions par domaine métier** au sein des entreprises de la branche.

La MOA fédérale Retraite Complémentaire :

Du côté RC, l'article 8 de l'ANI de 2013 prévoit la mise en place d'une **MOA fédérale**. Celle-ci devrait avoir pour conséquence une **concentration de certaines activités MOA** (recette, définition des processus...) **au sein du GIE Agirc-Arrco**, réduisant de fait les activités MOA RC dans les GPS.

Cependant, la définition des modes de travail de manière centrale entraîne également au sein des GPS le **besoin d'équipes organisation et qualité** qui pourront mettre en œuvre ces transformations et garantir le respect des procédures établies. Cela pourrait apparaître comme une piste d'évolution des compétences des effectifs MOA Retraite amenés à rester dans les GPS.

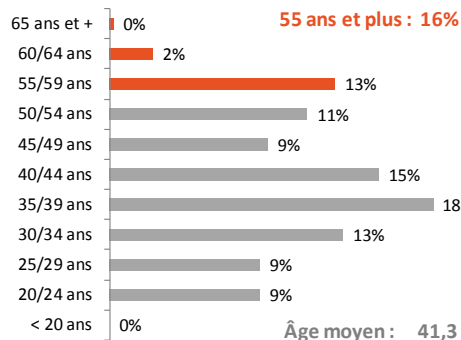
Cette sous-famille n'a pas encore fait l'objet d'une étude dans notre branche. L'analyse ci-dessous reprend les tendances d'évolution du marché.

Structure des effectifs :

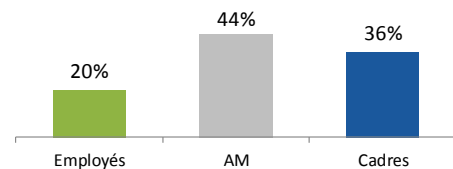
Effectifs : 444 Part dans la Branche : 1,4% Evo. 09 -15 : + 2%

Métiers concernés : Chargé de Développement Ressources Humaines, Formateur, Gestionnaire Ressources Humaines

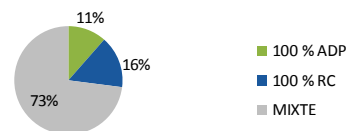
Classe d'âge :



Catégorie professionnelle :



Domaine d'activité :



Indicateurs de sensibilité 2015 :

Taux de turn-over (1) : 2,7%

Taux de CDD : 5,4%

Nombre de départs à la retraite d'ici à 2022 (2) : 59

Taux de départ à la retraite d'ici à 2022 : 13,3%

Difficultés de recrutements (3) :

Etat des lieux des études :

Existant :

A venir :

Chantier à lancer :

(1) Turn-over : Sorties année N (démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai) sur effectifs année N-1
(2) Salariés ayant atteint 63 ans et plus en 2022
(3) Eléments relatifs aux besoins de recrutements 2015-2018 issus de la réunion Bourse de l'Emploi /

Le pilotage des ressources humaines :

La pression sur les coûts et la qualité de service impose aux la nécessité de **piloter au plus près leurs ressources humaines**. Pour ce faire, la connaissance affinée des activités et des compétences des collaborateurs est primordiale ; cette tendance pourrait amener les entreprises à se doter de **contrôleurs de données sociales**.

Dans ce cadre, les équipes RH devraient se positionner davantage comme partenaires privilégiés des directions opérationnelles dans l'optique d'accompagner le développement et la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, le rôle de **consultant RH interne** devrait se développer à l'inverse des métiers plus administratifs de la fonction RH.

Dans cette optique de piloter au plus juste les ressources humaines, les directions RH devraient également être amenées à renforcer la capacité de leurs équipes à entrer dans une démarche de **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**, notamment en terme **d'anticipation**.

La gestion de la compétence :

Dans un contexte où la **pyramide des âges** de la branche illustre une surreprésentation des tranches d'âges plus élevées (en forme « champignon »), la gestion des talents et des potentiels devient un enjeu majeur pour les fonctions RH des entreprises du secteur. En effet, il devient primordial d'**anticiper la perte de compétence** que pourraient amener les nombreux départs en retraite à venir en organisant la transmission des savoirs et en orientant les recrutements de manière adaptée.

En parallèle, l'un des rôles de la fonction RH dans les années à venir devraient être de mettre en œuvre les conditions nécessaires à la **fidélisation et l'implication des salariés, notamment de la génération Y**.

La digitalisation de la profession :

Le développement de la **digitalisation de la formation** devrait amener les entreprises de la branche à faire un choix entre externaliser la création des formations dispensées selon ces modalités ou avoir recours à des **ingénieurs de pédagogie digitale**.

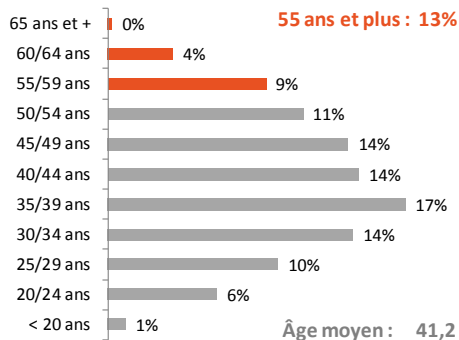
Structure des effectifs :

Effectifs : 2 999 Part dans la Branche : 9,3% Evo. 09-15 : -20%*

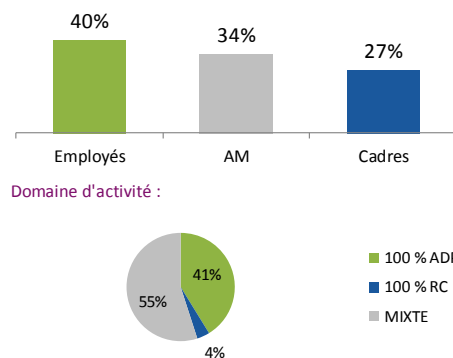
Métiers concernés : Assistant Commercial, Commercial

* Suite à l'actualisation de la nomenclature de la famille Conseil et Gestion, 34% des effectifs de l'appui vente ont été repositionnés sur le métier de conseiller clients

Classe d'âge :



Catégorie professionnelle :



Indicateurs de sensibilité 2015 :

Taux de turn-over (1) : 4,7%

Taux de CDD : 5,5%

Nombre de départs à la retraite d'ici à 2022 (2) : 332

Taux de départ à la retraite d'ici à 2022 : 11,1%

Difficultés de recrutements (3) :



(1) Turn-over : Sorties année N (démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai) sur effectifs année N-1

(2) Salariés ayant atteint 63 ans et plus en 2022

(3) Eléments relatifs aux besoins de recrutements 2015-2018 issus de la réunion Bourse de l'Emploi /

Etat des lieux des études :

Existant :

A venir :

- Lancement en Juin 2016 de l'Etude d'éclairage sur les évolutions des activités-compétences des métiers du Développement : marketing, commercial pour une livraison attendue en Novembre 2016.

Chantier à lancer :

Cette sous-famille n'a pas encore fait l'objet d'une étude dans notre branche. L'analyse ci-dessous reprend les tendances d'évolution du marché.

Evolution de la demande client :

Les clients sont de plus en plus volatils, informés et exigeants. Les GPS vont devoir se démarquer face à la concurrence pour satisfaire le client. Les assistants commerciaux et les commerciaux vont devoir détenir une connaissance plus poussée des produits pour conseiller le client sur l'ensemble des produits de son GPS. Le constat est le **passage de la vente à la fidélisation**.

Dans ce cadre, ces métiers seront amenés à développer une relation personnalisée avec le client à distance ou en agence avec une proposition d'offre individualisée. Pour cela, ils devront affiner leur **connaissance de leur portefeuille client par une segmentation en fonction du risque, de leur profil, du secteur d'activité...** Pour ce faire, des **simulations prédictives** devraient se développer. En terme de compétences, la gestion de données complexes et la modélisation prédictive devraient être à acquérir.

Utilisation des nouvelles technologies et des nouveaux outils :

La digitalisation change la relation entre le GPS et son client. Les métiers de l'appui vente et de la vente utilisent les **outils d'aide à la vente tels que les sites internet, les applications mobiles, les réseaux sociaux, les bornes interactives**. De ce fait, ces métiers vont exercer leurs activités en utilisant le multicanal avec une complémentarité des réseaux physiques et numériques. Pour cela, ils développent leur **connaissance et leur savoir-faire en termes d'outils et d'usages digitaux de leur GPS**.

Evolution de la réglementation :

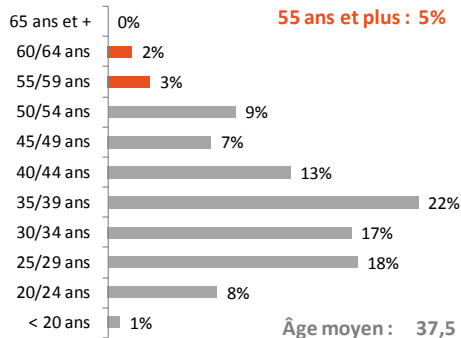
La réglementation évolue en permanence et les métiers du développement sont amenés à actualiser toutes les connaissances attendues pour exercer leurs activités. C'est le cas aujourd'hui avec les dernières évolutions en matière de **généralisation de la complémentaire santé collective, de la fin de la clause de désignation, et de la généralisation du tiers-payant**. Pour se démarquer de leurs principaux concurrents, ces métiers vont **adapter leurs offres en fonction de leur cible**.

Structure des effectifs :

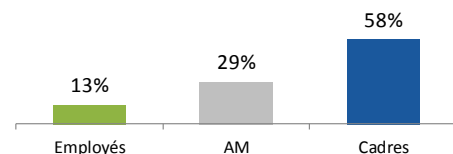
Effectifs : 231 Part dans la Branche : 0,7% Evo. 09-15 : +5%

Métiers concernés : Marketeur Marchés/Produits, Marketeur Opérationnel

Classe d'âge :



Catégorie professionnelle :



Domaine d'activité :



Indicateurs de sensibilité 2015 :

Taux de turn-over (1) : 6,7%

Taux de CDD : 8,7%

Nombre de départs à la retraite d'ici à 2022 (2) : 9

Taux de départ à la retraite d'ici à 2022 : 3,9%

Difficultés de recrutements (3) :

(1) Turn-over : Sorties année N (démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai) sur effectifs année N-1

(2) Salariés ayant atteint 63 ans et plus en 2022

(3) Eléments relatifs aux besoins de recrutements 2015-2018 issus de la réunion Bourse de l'Emploi /

Etat des lieux des études :

Existant :

A venir :

- Lancement en Juin 2016 de l'Etude d'éclairage sur les évolutions des activités-compétences des métiers du Développement : marketing, commercial pour une livraison attendue en Novembre 2016.

Chantier à lancer :

Cette sous-famille n'a pas encore fait l'objet d'une étude dans notre branche. L'analyse ci-dessous reprend les tendances d'évolution du marché.

L'évolution de la collaboration entre le marketing et le commercial :

Les métiers du marketing et de la vente sont étroitement liés dans l'atteinte d'un même objectif : **la fidélisation du client**. De ce fait, les commerciaux devraient davantage utiliser les outils du marketing pour améliorer leur connaissance du client. Dans cette démarche collaborative, les marketeurs devraient être amenés à développer ou consolider l'analyse et l'exploitation des données de comportement client pour la mise en marché des produits. Pour ce faire, ce métier devrait développer des compétences en **gestion de données complexes** dans la réalisation d'un **marketing prédictif**.

Emergence de l'ère du Big Data :

Toutes les données disponibles issues du Big Data devraient permettre une exploitation de nouvelles opportunités commerciales. Les marketeurs seront probablement amenés à construire des offres et des tarifications en fonction de la typologie des clients et de leurs comportements. En intégrant de nouvelles méthodes de tarification et de façons de vendre, des propositions d'offres sur mesure sont possibles (vs standardisation des offres). Cette tendance pourrait amener les entreprises à se doter de **Data Scientist**

Cette sous-famille n'a pas encore fait l'objet d'une étude prospective actualisée dans notre branche. L'analyse ci-dessous reprend les tendances d'évolution du marché.

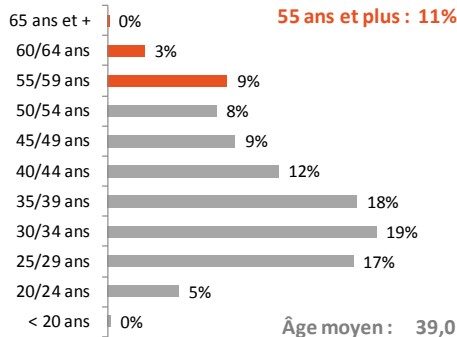
Structure des effectifs :

Effectifs : 1 768 Part dans la Branche : 5,5% Evo. 09-15 : +130%*

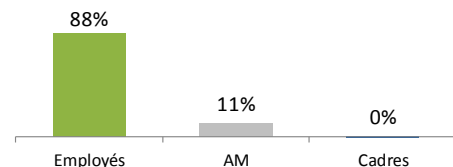
Métiers concernés : Conseiller Clients

* Suite à l'actualisation de la nomenclature de la famille Conseil et Gestion, 34% des effectifs de l'appui vente ont été repositionnés sur le métier de conseiller clients

Classe d'âge :



Catégorie professionnelle :



Domaine d'activité :



Indicateurs de sensibilité 2015 :

Taux de turn-over (1) :	5,6%
Taux de CDD :	14,9%
Nombre de départs à la retraite d'ici à 2022 (2) :	181
Taux de départ à la retraite d'ici à 2022 :	10,2%
Difficultés de recrutements (3) :	

Etat des lieux des études :

Existant :

- Profil prospectif des métiers de la Gestion (2011)
- Actualisation de la nomenclature Gestion
- Profils communautaires

A venir :

Chantier à lancer :

L'évolution des contacts clients :

Les salariés de la relation aux clients sont les premiers impactés par les **évolutions des attentes des clients** : ils attendent une réponse **immédiate** à leur demande. La **réactivité et la capacité d'analyse des conseillers** du front office devront ainsi se renforcer afin d'apporter une réponse rapide et personnalisée.

La digitalisation :

Le développement du digital aurait pour conséquence principale la nécessité pour les entreprises de mettre en œuvre une relation clients dite « omnicanale ». Ainsi, la **multiplication des modes d'interlocution** entraîne un besoin accentué de compétence de communication écrite et, selon les choix organisationnels, une possible **segmentation des métiers de la relation client selon les canaux de communication**.

Les **services en ligne** devraient avoir pour conséquence des contacts qui exigent un niveau de technicité plus élevé du fait d'une meilleure information des clients au moment de leur appel. Ainsi, selon les centres de contact et les GPS, il serait possible de voir émerger **deux niveaux de réponse au sein même du front office**.

Ces services en ligne devraient également amener les salariés de la relation client à prendre en charge des questions davantage liées à l'utilisation de ces outils en ligne qu'à des questions sur la situation personnelle des clients, à l'image des **techniciens support des hotlines**.

Du fait de la **dématérialisation des échanges et des documents**, les **métiers liés à la gestion des flux papiers** devraient, à terme, voir diminuer leurs effectifs.

La prise en charge d'actes de gestion :

L'action conjointe de la **centralisation des applicatifs** métiers et la **nécessité d'améliorer la productivité** devrait entraîner la **prise en charge immédiate de certains actes de gestion** simples au moment même du contact avec le client.

Le développement de la connaissance client :

La **connaissance client** est également un enjeu majeur pour les entreprises de la branche et les salariés de la relation client devraient se voir confier des missions liées au **développement de la connaissance client et de la mesure de la satisfaction clients**.

(1) Turn-over : Sorties année N (démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai) sur effectifs année N-1

(2) Salariés ayant atteint 63 ans et plus en 2022

(3) Eléments relatifs aux besoins de recrutements 2015-2018 issus de la réunion Bourse de l'Emploi /

Cette sous-famille a fait l'objet d'une étude portant exclusivement sur les impacts de la DSN et de la mensualisation des cotisations dans notre branche.

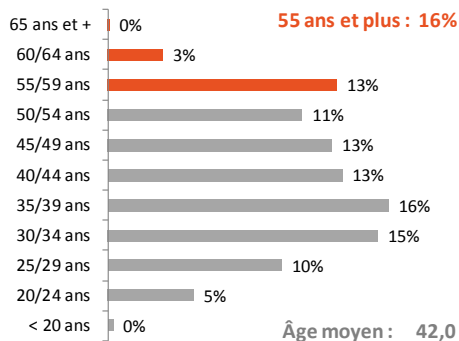
L'analyse ci-dessous s'appuie sur ses conclusions et les tendances d'évolution du marché.

Structure des effectifs :

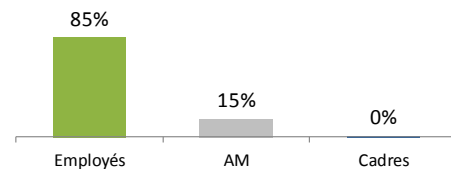
Effectifs : 3 792 Part dans la Branche : 11,8% Evo. 09-15 : -10%

Métiers concernés : Conseiller Gestion Entreprises

Classe d'âge :



Catégorie professionnelle :



Domaine d'activité :



Indicateurs de sensibilité 2015 :

Taux de turn-over (1) : 0,8%
Taux de CDD : 16,4%
Nombre de départs à la retraite d'ici à 2022 (2) : 525
Taux de départ à la retraite d'ici à 2022 : 13,8%

Difficultés de recrutements (3) :

(1) Turn-over : Sorties année N (démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai) sur effectifs année N-1
(2) Salariés ayant atteint 63 ans et plus en 2022
(3) Eléments relatifs aux besoins de recrutements 2015-2018 issus de la réunion Bourse de l'Emploi /

Etat des lieux des études :

Existant :

- Profil prospectif des métiers de la Gestion (2011)
- Actualisation de la nomenclature Gestion
- Profils communautaires
- Etude d'éclairage d'impacts RH de la DSN et de la mensualisation des cotisations

A venir :

- Cartographie des effectifs RC

Chantier à lancer :

- Projection des effectifs de la Gestion RC

L'arrivée de la DSN :

L'arrivée de la DSN est un facteur majeur de transformation pour les salariés de la Gestion Entreprises. Elle entrainera l'intensification de la relation avec les clients entreprises ainsi qu'une inversion du mode d'interlocution. Les salariés des services de Gestion Entreprises seront de plus en plus amenés à jouer un rôle d'accompagnement de l'entreprise. Cette relation avec les clients s'en trouvera ainsi complexifiée dans la mesure où les gestionnaires ne pourront plus réaliser les corrections pour l'entreprise cliente mais devront lui « faire faire » en leur expliquant avec pédagogie. Selon les choix organisationnels, certains salariés pourraient évoluer vers un métier principalement orienté sur cette activité (paramétrage logiciels de paie, corrections des DSN...).

L'automatisation des actes de gestion :

Plus largement, l'automatisation des actes de gestion simples devrait laisser à la charge des services de gestion des activités dédiées à la résolution d'anomalie suite aux traitements informatiques mais aussi des actes de gestion plus complexes axés sur l'analyse d'une situation client et un renforcement du conseil personnalisé. Cette automatisation pourrait, selon les choix organisationnels, mener à la création de deux profils de gestionnaires distincts : l'un spécialisé sur le traitement d'un acte de gestion simple à forte volumétrie et l'autre orienté autour de ces situations plus complexes et d'accompagnement du client.

La digitalisation :

Le développement du digital a pour conséquence la multiplication des modes d'interlocution qui entraînent un besoin accru de compétence de communication écrite.

En lien avec ces évolutions, le développement du self-care aura pour conséquence de reporter sur le client la charge liée à la prise en charge de certains actes de gestion simples.

Un rythme de traitement accéléré :

Le rythme de traitement s'intensifie également avec la mensualisation des cotisations et le nouveau calendrier de recouvrement. Il est probable que cette exigence temporelle ait pour conséquence la prise en charge par un seul gestionnaire de l'ensemble du traitement d'un dossier et le renforcement de la polyvalence des salariés.

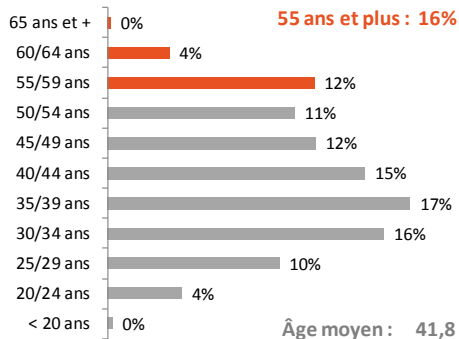
Cette sous-famille n'a pas encore fait l'objet d'une étude prospective actualisée dans notre branche. L'analyse ci-dessous reprend les tendances d'évolution du marché.

Structure des effectifs :

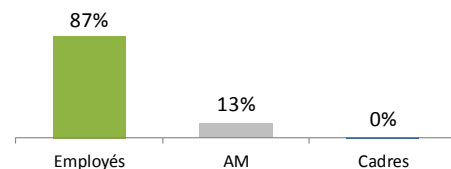
Effectifs : 6 642 Part dans la Branche : 20,6% Evo. 09-15 : -20%

Métiers concernés : Conseiller Gestion Particuliers

Classe d'âge :



Catégorie professionnelle :



Domaine d'activité :



Indicateurs de sensibilité 2015 :

Taux de turn-over (1) : 1,4%

Taux de CDD : 12,7%

Nombre de départs à la retraite d'ici à 2022 (2) : 887

Taux de départ à la retraite d'ici à 2022 : 13,4%

Difficultés de recrutements (3) :



(1) Turn-over : Sorties année N (démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai) sur effectifs année N-1

(2) Salariés ayant atteint 63 ans et plus en 2022

(3) Eléments relatifs aux besoins de recrutements 2015-2018 issus de la réunion Bourse de l'Emploi /

Etat des lieux des études :

Existant :

- Profil prospectif des métiers de la Gestion (2011)
- Actualisation de la nomenclature Gestion
- Profils communautaires
- Cartographie des effectifs RC

A venir :

Chantier à lancer :

- Projection des effectifs de la Gestion RC

L'automatisation des actes de gestion

L'**automatisation** des actes de gestion simples devrait laisser à la charge des services de gestion des activités dédiées à la **résolution d'anomalie** suite aux traitements informatiques mais aussi des actes de gestion plus complexes axés sur l'**analyse d'une situation client** et un renforcement du **conseil personnalisé**.

Cette automatisation pourrait, selon les choix organisationnels, mener à la création de **deux profils de gestionnaires distincts** : l'un spécialisé sur le traitement d'un acte de gestion à forte volumétrie et l'autre orienté autour de ces situations plus complexes et de l'accompagnement du client.

En parallèle de ces évolutions, le développement du **self-care** aura pour conséquence de **reporter sur le client la charge** liée à la prise en charge de certains actes de gestion simples.

L'évolution de la relation clients

La **complexification des contacts clients** liée à l'arrivée des **services en ligne** permet au client de se renseigner par lui-même; seules les questions les plus complexes et les réclamations seraient prises en charge par les conseillers.

Le développement du digital aurait aussi pour conséquence la **multiplication des modes d'interlocution** qui entraînent un besoin accru de compétence de communication écrite.

La centralisation des applicatifs métiers Retraite Complémentaire

En retraite complémentaire, la **centralisation des applicatifs métiers** et des bases de données crée la nécessité de développer une **culture de gestion partagée** aussi bien **entre les différents GPS qu'entre les différents processus de la gestion Particuliers**. La porosité entre les différents services de gestion pourrait donc être renforcée par une connaissance, par chaque salarié, de l'ensemble de la chaîne de traitements.

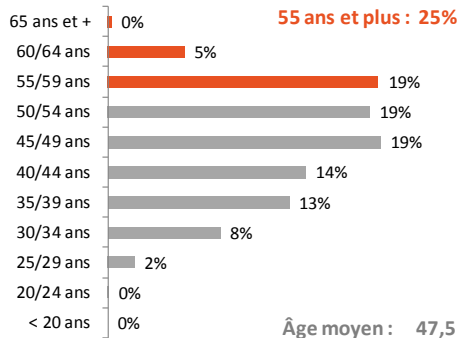
Cette sous-famille n'a pas encore fait l'objet d'une étude prospective actualisée dans notre branche. L'analyse ci-dessous reprend les tendances d'évolution du marché.

Structure des effectifs :

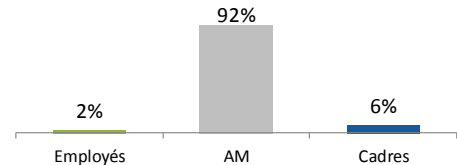
Effectifs : 1 412 Part dans la Branche : 4,4% Evo. 09 -15 : + 62%

Métiers concernés : Support Métier

Classe d'âge :



Catégorie professionnelle :



Domaine d'activité :



Indicateurs de sensibilité 2015 :

Taux de turn-over (1) :	1,0%
Taux de CDD :	0,6%
Nombre de départs à la retraite d'ici à 2022 (2) :	308
Taux de départ à la retraite d'ici à 2022 :	21,8%
Difficultés de recrutements (3) :	

(1) Turn-over : Sorties année N (démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai) sur effectifs année N-1

(2) Salariés ayant atteint 63 ans et plus en 2022

(3) Eléments relatifs aux besoins de recrutements 2015-2018 issus de la réunion Bourse de l'Emploi /

Etat des lieux des études :

Existant :

- Profil prospectif des métiers de la Gestion (2011)
- Actualisation de la nomenclature Gestion

A venir :

- Profils communautaires

Chantier à lancer :

L'ensemble des facteurs de transformation listés sur les autres métiers de la famille Conseil et Gestion devraient avoir un impact plus ou moins important sur le support métier.

De l'importance du pilotage

L'accélération du rythme de traitement et l'attention accrue portée à la satisfaction client, associées aux contraintes fortes qui s'exercent sur les effectifs, pourraient entraîner un besoin de **renforcer le pilotage de l'activité**, aussi bien dans la distribution des tâches que sur l'analyse des performances des équipes de gestion. A l'inverse, sur l'activité retraite complémentaire, la **centralisation des outils de pilotage** (Portail décisionnel) pourrait entraîner un besoin moindre sur la construction d'outils et de rapports, mais plus concentré sur l'analyse de ces données produites de manière centrale.

Un renforcement des activités de contrôle

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité de service, la **multiplication des contrôles** est un facteur majeur impactant l'activité des métiers de support métier. Ceux-ci doivent y faire face en développant une véritable **compétence pédagogique** mais aussi en se positionnant dans une démarche d'**amélioration continue**.

Une consolidation du rôle des référents techniques

L'**automatisation des actes de gestion** et le besoin croissant d'expertise métier dans la gestion des dossiers devraient également entraîner un **besoin plus important en termes de référents techniques** qui peuvent appuyer les gestionnaires dans la **résolution de problèmes plus complexes**.

Le support métier devrait également avoir vocation à gérer les relations conflictuelles avec les clients. Dans ce cadre, les métiers du support métier seront très probablement amenés à développer une expertise encore plus poussée sur leur domaine d'activité.

Concernant la retraite complémentaire, l'arrivée prochaine du régime unique devrait entraîner des évolutions réglementaires importantes qui devront être relayées auprès des équipes, notamment par les salariés du support métier.

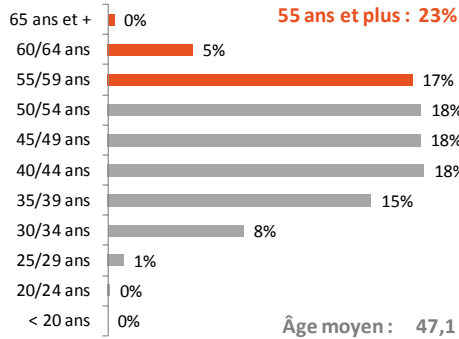
Cette sous-famille n'a pas encore fait l'objet d'une étude dans notre branche.
 L'analyse ci-dessous reprend les tendances d'évolution du marché.

Structure des effectifs :

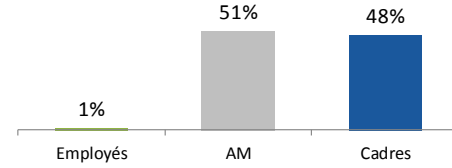
Effectifs : 2 932 Part dans la Branche : 9,1% Evo. 09 -15 : -6%

Métiers concernés : Manager de proximité

Classe d'âge :



Catégorie professionnelle :



Domaine d'activité :



Indicateurs de sensibilité 2015 :

Taux de turn-over (1) : 1,9%

Taux de CDD : 0,6%

Nombre de départs à la retraite d'ici à 2022 (2) : 576

Taux de départ à la retraite d'ici à 2022 : 19,6%

Difficultés de recrutements (3) :



(1) Turn-over : Sorties année N (démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai) sur effectifs année N-1
 (2) Salariés ayant atteint 63 ans et plus en 2022
 (3) Eléments relatifs aux besoins de recrutements 2015 -2018 issus de la réunion Bourse de l'Emploi/

Etat des lieux des études :

Existant :

A venir :

- Profil prospectif du métier de « Manager de proximité » au sein des groupes paritaires de protection sociale (novembre 2016)

Chantier à lancer :

Dans un contexte où le rythme des évolutions sociétales, technologiques, économiques et réglementaires s'accélère, le Manager de proximité joue un rôle central dans l'accompagnement du changement. Passé d'un rôle d'encadrant dont la légitimité est fondée sur l'expertise technique, il doit désormais être autant :

- créateur de sens** : partager la stratégie de l'entreprise avec ses collaborateurs et donner du sens aux actions de son équipe,
- générateur de performance** : piloter les objectifs de l'équipe et améliorer la productivité en garantissant la qualité de service,
- développeur de talents** : accompagner ses collaborateurs dans le développement de leur portefeuille de compétences et dans leur évolution professionnelle,
- porteur du changement** : s'adapter aux évolutions des modes organisationnels et accompagner son équipe dans le changement.

Ses défis sont nombreux et il en devrait notamment faire face aux :

Nouvelles attentes de ses collaborateurs :

Il devrait **accompagner/coacher** ses collaborateurs les plus anciens afin d'intégrer les **nouveaux outils numériques** et renforcer le suivi des compétences et des besoins en formation de chacun. Il devrait également prendre en compte les nouvelles attentes de la **génération Y** (recherche de sens, travail plus collaboratif, besoin d'autonomie..) et développer un **management communautaire** fondé sur une **posture d'écoute et d'échange** (leadership en retrait).

Transformations organisationnelles :

La complexification des process et l'organisation du travail renforceront probablement l'**interdépendance avec d'autres équipes** intervenant sur les mêmes processus. Le manager de proximité devrait jouer un rôle d'**interface et de coordination** et donner une compréhension globale des processus à ses collaborateurs. Par ailleurs, le développement des **organisations matricielles** pourrait amener le manager de proximité à prendre en compte des interactions plus nombreuses avec des responsables fonctionnels et le placer devant une **gestion des priorités** plus complexe.

Culture du pilotage et du reporting :

Deux hypothèses s'opposent à ce sujet : celle d'un **renforcement de la fonction de pilotage et de reporting** et celle de la **concentration à un niveau supérieur** de la fonction de pilotage de l'activité. Dans ce cadre, devraient également se poser les questions du **management à distance** notamment lié au **télétravail**.

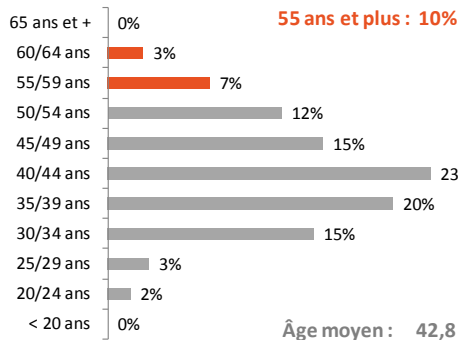
Cette sous-famille n'a pas fait l'objet d'une étude communautaire pour l'activité concurrentielle. L'analyse ci-dessous s'appuie sur les tendances d'évolution du marché et, pour la partie retraite complémentaire, sur les conclusions de la projection informatique RC.

Structure des effectifs :

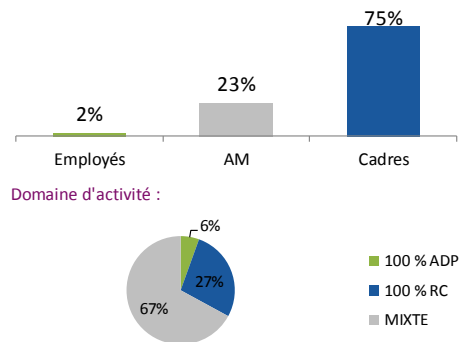
Effectifs : 744 Part dans la Branche : 2,3% Evo. 09 -15 : -2%

Métiers concernés : Analyste fonctionnel, Architecte fonctionnel, Architecte logiciel /applicatif, Concepteur-développeur, Intégrateur fonctionnel, Recetteur, Référent de domaine applicatif, Référent recette

Classe d'âge :



Catégorie professionnelle :



Indicateurs de sensibilité 2015 :

Taux de turn-over (1) : 1,4%

Taux de CDD : 0,0%

Nombre de départs à la retraite d'ici à 2022 (2) : 63

Taux de départ à la retraite d'ici à 2022 : 8,5%

Difficultés de recrutements (3) :

Etat des lieux des études :

Existant :

- Profils communautaires
- Projection des effectifs informatiques RC 2016-2018-2019-2022

A venir :

- Actualisation de la projection des effectifs (2017)

Chantier à lancer :

Les compétences des équipes informatiques ne sont pas uniquement tournées vers le développement, la maintenance et l'exploitation du système d'information, mais également vers la fourniture d'un service de qualité aux utilisateurs. Dans le cadre de cette relation, les informaticiens devraient être amenés à comprendre encore mieux le besoin des utilisateurs et les enjeux du métier. Afin d'apporter la réactivité et l'efficacité aux services utilisateurs, ils devraient être capables de se rapprocher du quotidien du client pour anticiper, créer et concevoir les applications et les outils les plus adaptés.

D'un point de vue compétences, les profils de développement doivent régulièrement s'adapter aux tendances et évolutions des technologies mais également aux nouvelles méthodes pour délivrer des applications.

- Les évolutions de l'informatique devraient exiger non seulement de nouvelles compétences techniques (outils, langages, systèmes, normes...) mais également des compétences fonctionnelles (métiers du client) et relationnelles (gestion de la transversalité, coordination interpersonnelle, service client...) nécessaires pour accroître l'efficacité des outils et optimiser leur fabrication et leur maintenance. Ces évolutions pourraient nécessiter de régulières formations techniques (plateformes java, digital, open source...) ou fonctionnelles (process métier, évolution des réglementations...).
- La tendance vers une plus grande réactivité et une plus grande implication de tous les acteurs dans la conception des applications (type méthodes agiles), impliquerait un plus grand décloisonnement entre la Maîtrise d'œuvre, tant Etudes que Production, la Maîtrise d'ouvrage, voire la gestion (le métier) directement. Cette approche transversale devrait tendre à se mettre en place dès le début des projets.

RC - Dans le cadre du Plan de Transformation du Système d'Information, la double tendance d'extension du périmètre du SI RC et de sa centralisation, ainsi que la convergence vers deux plateformes informatiques, impliquent des transformations pour les sous familles Etudes et la Recette. En effet, les profils en charge de la conception et des développements, de l'intégration fonctionnelle vont être confrontés :

- Dans les GPS (et plateformes historiques) : à une forte diminution de leur activité et donc un redéploiement nécessaire vers d'autres compétences, techniques ou fonctionnelles (vers les activités informatiques du domaine concurrentiel par exemple)
- Dans les plateformes cibles de la DSI-RC : à une activité plutôt croissante dans les 3 prochaines années avant de décroître entre 2019 et 2022, et qui devrait être davantage stable dans les années suivantes.
- Les nouvelles méthodes de développement (agilité) et la concentration du SI devraient également modifier sensiblement la façon d'assurer la recette du logiciel.

(1) Turn-over : Sorties année N (démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai) sur effectifs année N-1
(2) Salariés ayant atteint 63 ans et plus en 2022
(3) Eléments relatifs aux besoins de recrutements 2015-2018 issus de la réunion Bourse de l'Emploi /

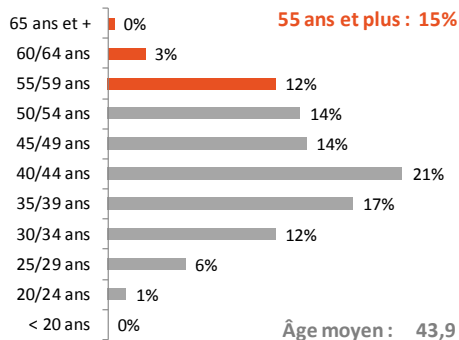
Cette sous-famille n'a pas fait l'objet d'une étude communautaire pour l'activité concurrentielle. L'analyse ci-dessous s'appuie sur les tendances d'évolution du marché et, pour la partie retraite complémentaire, sur les conclusions de la projection informatique RC.

Structure des effectifs :

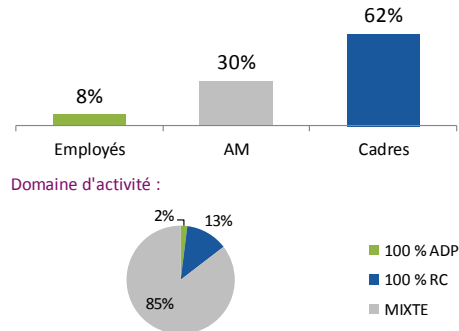
Effectifs : 453 Part dans la Branche : 1,4% Evo. 09 -15 : -3,1%

Métiers concernés : Administrateur outils, systèmes, réseaux et télécoms, Technicien d'exploitation, Intégrateur d'exploitation, Administrateur base de données, Pilote d'exploitation

Classe d'âge :



Catégorie professionnelle :



Indicateurs de sensibilité 2015 :

Taux de turn-over (1) : 2,6%

Taux de CDD : 1%

Nombre de départs à la retraite d'ici à 2022 (2) : 56

Taux de départ à la retraite d'ici à 2022 : 12,4%

Difficultés de recrutements (3) :

Etat des lieux des études :

Existant :

- Profils communautaires
- Projection des effectifs informatiques RC 2016-2018-2019-2022

A venir :

- Actualisation de la projection des effectifs (2017)

Chantier à lancer :

D'un point de vue compétences, les profils de production devraient se mettre en capacité d'exploiter plus largement les applicatifs développés sur les nouvelles technologies (Java, digital....)

De la même manière, les profils de production/exploitation devraient également et régulièrement s'adapter aux tendances et évolutions des technologies mais également aux nouvelles méthodes pour délivrer des applications.

- Les évolutions de l'informatique devraient exiger non seulement de nouvelles compétences techniques (outils, langages, systèmes, normes...) mais également des compétences fonctionnelles (process majeurs du client) et relationnelles (coordination, service client...) nécessaires pour accroître l'efficacité des outils, optimiser l'exploitation du logiciel et améliorer le service rendu. Ces évolutions nécessiteraient de régulières formations techniques (plateformes linux, digital, open source...) ou fonctionnelles (process métier, évolution des réglementations...).
- La tendance vers une plus grande réactivité et une plus grande implication de tous les acteurs dans la conception des applications (type méthodes agiles), impliquera probablement un plus grand décloisonnement entre la maîtrise d'œuvre, tant études que production, la maîtrise d'ouvrage, voire la gestion (le métier) directement. Cette approche transversale devrait tendre à se mettre en place dès le début des projets.

RC - Dans le cadre du Plan de Transformation du Système d'Information, l'extension du périmètre du SI et sa centralisation en une unique application pour l'ensemble de la RC, implique des transformations importantes pour la sous famille Exploitation. En effet, les profils en charge d'exploitation et de production et de l'intégration technique vont être confrontés :

- Dans les GPS (et plateformes historiques) : à une très forte diminution de leur activité et donc un potentiel redéploiement nécessaire vers d'autres compétences techniques ou d'autres activités similaires sur l'informatique concurrentiel
- Dans les plateformes cibles de la DSI-RC : à une activité plutôt croissante dans les 3 prochaines années avant de décroître entre 2019 et 2022, et qui devrait être davantage stable dans les années suivantes

De plus le transfert des exploitations des applications Retraite vers deux plateformes cibles DSI-RC, accentue la très forte baisse du besoin en compétence sur ces familles.

- Dans le cadre de la convergence des plateformes informatiques, certaines équipes vont devoir changer de structure employeur. Pour celles qui ne sont pas amenées à être transférées avec leur activité, elles devront être redéployées sur des activités d'exploitations d'autres applicatifs ou entamer une évolution vers un autre métier.

(1) Turn-over : Sorties année N (démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai) sur effectifs année N-1

(2) Salariés ayant atteint 63 ans et plus en 2022

(3) Eléments relatifs aux besoins de recrutements 2015-2018 issus de la réunion Bourse de l'Emploi /

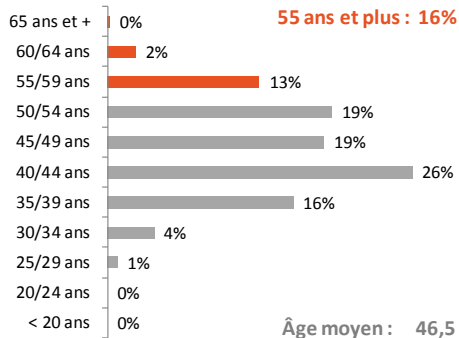
Cette sous-famille n'a pas fait l'objet d'une étude communautaire pour l'activité concurrentielle. L'analyse ci-dessous s'appuie sur les tendances d'évolution du marché et, pour la partie retraite complémentaire, sur les conclusions de la projection informatique RC.

Structure des effectifs :

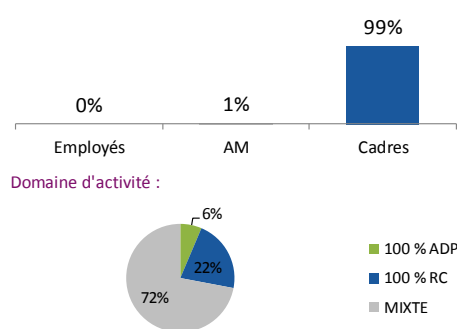
Effectifs : 454 Part dans la Branche : 1,4% Evo. 09 -15 : + 8%

Métiers concernés : Chef de projet MOE, Directeur de projet, PMO

Classe d'âge :



Catégorie professionnelle :



D'un point de vue compétences, les profils de gestion de projet devraient de plus en plus entrer dans une démarche agile qui allie réactivité, souplesse et optimisation globale des process.

- Les métiers de l'informatique pourraient non seulement exiger de nouvelles compétences techniques (outils, langages, systèmes, normes...) mais également des compétences fonctionnelles (métiers et process du client) et relationnelles (gestion de la transversalité, coordination interpersonnelle, service client...) nécessaires pour accroître l'efficacité des outils et optimiser leur fabrication et leur maintenance. Ces évolutions nécessiteraient de régulières formations techniques (plateformes java, digital, open source...) ou fonctionnelles (process métier, évolution des réglementations...).
- La tendance vers une plus grande réactivité et une plus grande implication de tous les acteurs dans la conception des applications (type méthodes agiles), impliquera probablement un plus grand décloisonnement entre la maîtrise d'œuvre, tant Etudes que Production, la maîtrise d'ouvrage, voire la gestion (le métier) directement. Cette approche transversale devrait tendre à se mettre en place dès le début des projets.

Indicateurs de sensibilité 2015 :

Taux de turn-over (1) : 2,8%

Taux de CDD : 0,0%

Nombre de départs à la retraite d'ici à 2022 (2) : 55

Taux de départ à la retraite d'ici à 2022 : 12,1%

Difficultés de recrutements (3) :

Etat des lieux des études :

Existant :

- Profils communautaires
- Projection des effectifs informatiques RC 2016-2018-2019-2022

A venir :

- Actualisation de la projection des effectifs (2017)

Chantier à lancer :

Le rôle de coordination du chef de projet entre la maîtrise d'œuvre, tant études que production et la MOA voire le métier directement devrait se renforcer.

RC - L'activité ayant plutôt tendance à se concentrer, les grands projets se font moins nombreux et les chefs de projet plutôt collaborateurs internes, ont de moins en moins d'équipes à gérer. En effet, dans l'informatique à ce niveau très opérationnel, les équipes projets sont à l'origine plutôt composées de prestataires extérieurs. Progressivement, le recours à la prestation se réduit très fortement. Ces collaborateurs pourraient être amenés à augmenter leur part d'activité opérationnelle par rapport à celle consacrée aujourd'hui à l'organisation d'équipe.

(1) Turn-over : Sorties année N (démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai) sur effectifs année N-1
(2) Salariés ayant atteint 63 ans et plus en 2022
(3) Eléments relatifs aux besoins de recrutements 2015-2018 issus de la réunion Bourse de l'Emploi /

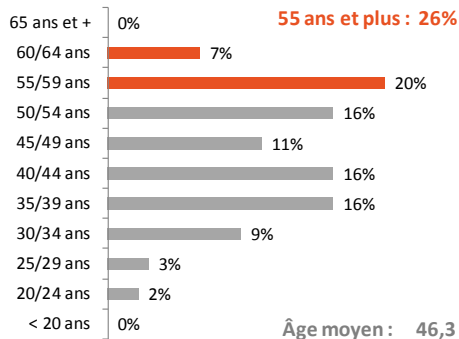
Cette sous-famille n'a pas fait l'objet d'une étude communautaire pour l'activité concurrentielle. L'analyse ci-dessous s'appuie sur les tendances d'évolution du marché et, pour la partie retraite complémentaire, sur les conclusions de la projection informatique RC.

Structure des effectifs :

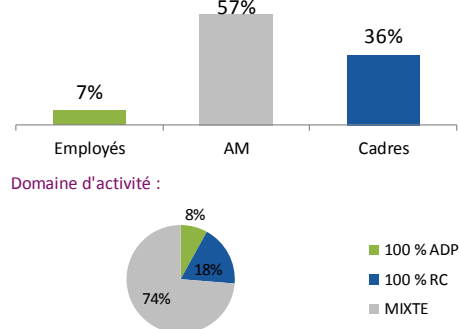
Effectifs : 137 Part dans la Branche : 0,4% Evo. 09-15 : -21%

Métiers concernés : Assistant fonctionnel, Technicien poste de travail, Technicien support utilisateur

Classe d'âge :



Catégorie professionnelle :



D'un point de vue compétences, ces collaborateurs devront probablement développer leur expertise sur l'outil informatique ainsi que des connaissances fonctionnelles afin de mieux accompagner leurs clients. De plus, ils pourraient faire face à une complexité technique croissante des postes de travail informatiques. En effet, les systèmes d'exploitation évoluent, les contraintes de sécurité s'intensifient et les applications se multiplient sur les postes de travail.

La digitalisation entraîne une interconnexion croissante des équipements, et nécessitera davantage de réactivité pour répondre aux clients et de connaissance sur des environnements d'intervention multiples (web, SI RC, SI pilotage interne...). Les clients internes, comme externes, étant de plus en plus à l'aise avec les outils informatiques pourraient de plus en plus gérer les problèmes de premier niveau. Les incidents qui remonteraient aux équipes de support, seraient donc davantage complexes.

Indicateurs de sensibilité 2015 :

Taux de turn-over (1) : 0,8%

Taux de CDD : 0,0%

Nombre de départs à la retraite d'ici à 2022 (2) : 31

Taux de départ à la retraite d'ici à 2022 : 22,6%

Difficultés de recrutements (3) :

Etat des lieux des études :

Existant :

- Profils communautaires
- Projection des effectifs informatiques RC 2016-2018-2019-2022

A venir :

- Actualisation de la projection des effectifs (2017)

Chantier à lancer :

(1) Turn-over : Sorties année N (démissions, licenciements, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai) sur effectifs année N-1
(2) Salariés ayant atteint 63 ans et plus en 2022
(3) Eléments relatifs aux besoins de recrutements 2015-2018 issus de la réunion Bourse de l'Emploi /

- **Emploi en croissance** : Emploi dont les compétences s'avèrent de plus en plus nécessaires et dont le besoin de ressources est en augmentation.
- **Emploi en décroissance** : Emploi dont les compétences s'avèrent de moins en moins nécessaires et dont le besoin en volume d'effectifs est en diminution.
- **Emploi en émergence** : Emploi en train d'apparaître du fait d'une évolution des activités et/ou des technologies, liée à un contexte externe ou à des choix stratégiques. Ce type de nouveaux emplois est susceptible de générer de nouveaux besoins de compétence ou des effectifs supplémentaires.
- **Emploi en tension** : Emploi pour lequel les besoins risquent de ne pas être pourvus par manque de ressources et/ou pour lequel les compétences sont rares (y compris à l'extérieur de la structure). Ce type de besoin particulier peut engendrer des adaptations conséquentes de compétences, voire une nécessité de recourir à des recrutements externes.
- **Emploi sensible** : Emploi dont les perspectives d'évolution économiques ou technologiques pourraient entraîner une baisse des effectifs au-delà des mouvements des départs naturels (turn-over, départs en retraite...).
- **Emploi stable** : Emploi pour lesquels les besoins sont récurrents, donc constants tant en termes de compétences que de volume d'effectifs.

* Source : Lexique RH des outils de branche et Humanis